

# **Wettbewerbsanalyse des Reisemarkts**

**Das Beispiel der Flugtouristik**

von

**Dipl.-Kfm. Herbert Schlegel**

aus

**München**

1971



Digitized by the Internet Archive  
in 2026



# **Wettbewerbsanalyse des Reisemarkts**

## **Das Beispiel der Flugtouristik**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(Dr. rer. pol.)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt

von

**Dipl.-Kfm. Herbert Schlegel**

aus

**München**

Wettbewerbsanalyse des Reisemarktes  
Das Beispiel der Flugtouristik

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(I. Teil)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg



Referent: Professor Dr. H. C. Recktenwald

Korreferent: Professor Dr. E. Dichtl

Tag der mündlichen Prüfung: 15.12.1971

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                          | <u>Seite</u> |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Vorwort                                                                  |              |
| 1. Abschnitt: Einführung                                                 | 1            |
| 2. Abschnitt: Das Untersuchungsobjekt<br>"Reisemarkt"                    | 3            |
| A. Allgemeines                                                           | 3            |
| B. Marktabgrenzung in der traditionellen<br>Theorie                      | 5            |
| I. Die Marktbegriffe                                                     | 5            |
| II. Beurteilung der Marktbegriffe                                        | 8            |
| C. Marktabgrenzung in der Theorie des<br>Bedarfsmarkts                   | 13           |
| I. Die Theorie des Bedarfsmarkts                                         | 13           |
| II. Anwendbarkeit der Theorie des<br>Bedarfsmarkts                       | 14           |
| 1. Ermittlung des Bedarfsgutes                                           | 14           |
| 2. Kriterien der Marktabgrenzung                                         | 16           |
| D. Weiterentwicklung der Theorie des<br>Bedarfsmarkts                    | 18           |
| I. Bedarf und Bedürfnisse                                                | 18           |
| II. Ein neues Kriterium                                                  | 20           |
| E. Marktabgrenzung mit Hilfe des Kriteriums<br>"gleiches Grundbedürfnis" | 21           |
| I. Formulierung des Grundbedürfnisses                                    | 21           |
| II. Anwendung des Kriteriums                                             | 22           |
| III. Beurteilung                                                         | 26           |
| F. Zusammenfassung                                                       | 27           |

|                                                                    | <u>Seite</u> |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|
| 3. Abschnitt: Das Untersuchungsziel                                |              |
| "Wettbewerb"                                                       | 29           |
| A. Was ist Wettbewerb?                                             | 29           |
| B. Der Wettbewerbsbegriff in der traditionellen Theorie            | 30           |
| C. Der Wettbewerbsbegriff in der Theorie des Bedarfsmarkts         | 33           |
| D. Ein neues Wettbewerbskonzept                                    | 38           |
| 4. Abschnitt: Markt und Wettbewerb                                 | 42           |
| A. Abstimmung von Marktabgrenzung und Untersuchungsziel            | 42           |
| B. Marktabgrenzung nach den Kriterien "Raum", "Zeit" und "Gutsart" | 43           |
| I. Räumliche Abgrenzung des Marktes                                | 44           |
| II. Zeitliche Abgrenzung des Marktes                               | 48           |
| III. Sachliche Abgrenzung des Marktes                              | 49           |
| 1. Kriterien der Marktabgrenzung                                   | 49           |
| a) Das Kriterium "gleiches Grundbedürfnis"                         | 49           |
| b) Sanmanns "Elementarmarktgruppe"                                 | 50           |
| c) Das Konzept der Kreuzelastizität                                | 51           |
| 2. Sachliche Abgrenzung des Reisemarkts                            | 53           |
| C. Zusammenfassung                                                 | 57           |
| 5. Abschnitt: Statische Analyse des Wettbewerbs                    | 59           |
| A. Zur Methode der Untersuchung                                    | 59           |
| B. Voraussetzungen für Wettbewerb                                  | 63           |

|                                                         | <u>Seite</u> |
|---------------------------------------------------------|--------------|
| C. Arten des Wettbewerbs                                | 66           |
| I. Der Preiswettbewerb                                  | 66           |
| II. Der Nicht-Preiswettbewerb                           | 70           |
| D. Parameter des Wettbewerbs                            | 77           |
| I. Der Preis                                            | 77           |
| II. Produkt und Sortiment                               | 81           |
| III. Weitere Parameter                                  | 84           |
| E. Freiheit des Wettbewerbs                             | 87           |
| F. Zusammenfassung                                      | 88           |
| <br>6. Abschnitt: Dynamische Analyse des Wettbewerbs    | <br>90       |
| A. Nochmals: Der dynamische Wettbewerb                  | 90           |
| B. Entwicklung der Marktstruktur                        | 92           |
| I. Zahl der Anbieter und Nachfrager                     | 92           |
| II. Angebots- und Nachfragestruktur                     | 93           |
| III. Marktposition der Anbieter                         | 95           |
| C. Entwicklung des Unternehmerverhaltens                | 96           |
| I. Determinanten unternehmerischen Verhaltens           | 97           |
| II. Preispolitik                                        | 98           |
| III. Produkt- und Sortimentspolitik                     | 101          |
| IV. Vertriebspolitik                                    | 104          |
| V. Imagepolitik                                         | 106          |
| D. Kooperation und Konzentration                        | 107          |
| E. Freiheit des Wettbewerbs                             | 109          |
| <br>7. Abschnitt: Analyse des Wettbewerbs am Reisemarkt | <br>111      |
| A. Vorbemerkungen                                       | 111          |

|                                                             | <u>Seite</u> |
|-------------------------------------------------------------|--------------|
| B. Voraussetzungen für den Wettbewerb<br>am Reisemarkt      | 112          |
| C. Die Marktstruktur auf dem Reisemarkt                     | 113          |
| I. Anbieter und Nachfrager                                  | 113          |
| II. Angebot und Nachfrage                                   | 117          |
| D. Die Unternehmenspolitik der Reise-<br>veranstalter       | 120          |
| I. Entwicklung des Unternehmer-<br>verhaltens               | 120          |
| II. Die Preispolitik                                        | 123          |
| III. Die Produkt- und Sortimentspolitik                     | 129          |
| IV. Die Vertriebspolitik                                    | 134          |
| V. Konzentrations- und Kooperations-<br>tendenzen           | 138          |
| VI. Die Imagepolitik                                        | 144          |
| E. Beurteilung des Wettbewerbs am<br>Reisemarkt             | 146          |
| I. Ableitung eines Testverfahrens                           | 146          |
| II. Der Reisemarkt - ein Wettbewerbsbild                    | 150          |
| 1. Freiheitstest                                            | 151          |
| 2. Verhaltenstest                                           | 152          |
| III. Eine Prognose für den Reisemarkt                       | 158          |
| 8. Abschnitt: Schlußbemerkungen                             | 165          |
| A. Der wirtschaftstheoretische Standort<br>der Untersuchung | 165          |
| B. Zusammenfassung und Ergebnis                             | 173          |
| Literaturverzeichnis                                        | I - IX       |

## Vorwort

Eine berufliche Tätigkeit im Reisegewerbe hat mich zu dieser Untersuchung angeregt. Ihr Ziel ist eine Konkurrenzanalyse des Reisemarkts. Schwierigkeiten theoretischer wie praktischer Art setzten dem wissenschaftlichen Vorhaben bestimmte Hindernisse und Grenzen. Zunächst mußte ich ein Verfahren entwickeln, um den Wettbewerb auf konkreten Märkten zielgerecht untersuchen zu können, dann standen Informationen über den Reisemarkt nur begrenzt zur Verfügung; einer eigenen empirischen Erhebung war nur geringer Erfolg beschieden. Ferner ließ sich mein ursprüngliches Vorhaben, das gesamte Touristikgewerbe zu untersuchen, nicht durchführen, da sich herausstellte, daß der Reisemarkt unter dem Aspekt des Wettbewerbs in grundverschiedene Teilmärkte aufzuspalten ist. Daher beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf die Flugtouristik deutscher Reiseunternehmen, soweit sie überregional tätig sind. Die Untersuchung umfaßt die Entwicklung dieses Marktes bis zum Anfang des Jahres 1971.

Ich hoffe, es ist mir mit dieser Arbeit gelungen, einen Weg aufzuzeigen, wie man ein so komplexes Phänomen wie den Wettbewerb auf empirischen Märkten untersuchen kann. Möge diese Abhandlung auch ein wenig beitragen, das Touristikgewerbe wissenschaftlich zu durchleuchten.

Mein besonderer Dank gilt Professor H.C. Recktenwald. Er hat dem Thema zugestimmt, die Untersuchung wohlmeinend und kritisch verfolgt und ihre Ergebnisse überprüft. Auch für seine sonstige Unterstützung danke ich an dieser Stelle.

Freundlicherweise stellte mir Diplompsychologe H. Hahn vom Studienkreis für Tourismus in Starnberg bereitwillig empirisches Material zur Verfügung. Auch gewährten mir Mitarbeiter einiger Reiseunternehmen Auskünfte und Interviews.



## 1. Abschnitt: Einführung

Die Touristik befindet sich in der Bundesrepublik in einer Expansion, wie sie nur wenige konsumorientierte Wirtschaftszweige aufweisen. 1970 verreisten 23,6 Millionen Deutsche, doppelt so viele wie zehn Jahre zuvor.<sup>1)</sup> Noch stärker als die Zahl der Urlauber erhöhten sich deren Ausgaben. So stiegen in den Jahren 1960 bis 1969 allein die Ausgaben für Auslandsreisen deutscher Touristen von 2,8 auf 7,7 Mrd. DM.<sup>2)</sup> Das entspricht einer Zunahme auf 275 Prozent. Da sich die Einnahmen aus dem internationalen Reiseverkehr im gleichen Zeitraum nur von 2,0 auf 4,0 Mrd. DM<sup>3)</sup> erhöhten, entsteht in der Zahlungsbilanz ein beachtliches, von Jahr zu Jahr wachsendes "Reisedefizit".<sup>4)</sup> Die Touristik gewinnt dadurch besondere volkswirtschaftliche Bedeutung und einen wachsenden Anteil am Volkseinkommen, da die Touristikumsätze schneller als dieses steigen.<sup>5)</sup>

Erst diese stürmische Entwicklung hat die Grundlage für die Entstehung des Reisemarkts und der großen Touristikunternehmen geschaffen, welche die organisierte Urlaubsreise inzwischen zu einem Konsumgut gemacht haben. Diesem Markt soll im folgenden unser Interesse gehören.

- 
- 1) Vgl. Erhebungen des wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, April 1971; Condor-Flugdienst: Taschenbuch der Touristik-Presse 1969/70, S. 293.
  - 2) Vgl. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, 1964, S. 563, 1970, S. 505.
  - 3) Vgl. Statistisches Jahrbuch, 1964, S. 563, 1970, S. 505.
  - 4) Die Bundesrepublik stand 1968 nach den USA an zweiter Stelle in der Reihe der Defizitländer im internationalen Reiseverkehr. (Vgl. Mitteilungen des Studienkreises für Tourismus e.V., Nr. 9, Starnberg März 1970, S. 6.)
  - 5) Vgl. Statistisches Jahrbuch, 1970, S. 490.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Wettbewerb auf dem Reisemarkt unter Verwendung ökonomischer Theorien und Verfahren zu untersuchen. Wir beschränken uns dabei auf den Absatzmarkt deutscher Reiseunternehmen, welchen man im Sprachgebrauch als Reisemarkt bezeichnet. Die Situation auf den Beschaffungsmärkten, also die Beziehungen der Touristikfirmen zu den Verkehrsunternehmen und zum Hotel- und Beherbergungsgewerbe, wird jedoch insoweit einbezogen, als sie zur Beurteilung der Konkurrenz am Absatzmarkt, unserem Reisemarkt, relevant ist.

Die Analyse eines so komplexen Phänomens wie das des Wettbewerbs erfordert systematisches Vorgehen. Da der Reisemarkt noch nicht befriedigend definiert ist und er zudem unser Untersuchungsobjekt bildet, soll er im zweiten Abschnitt zunächst eindeutig abgegrenzt werden. Wir ziehen dazu einige ökonomische Theorien heran und versuchen, mit deren Hilfe Kriterien für eine Marktabgrenzung abzuleiten. Im dritten Abschnitt formulieren wir das Untersuchungsziel, indem wir darstellen, was inhaltlich unter Wettbewerb zu verstehen ist. Anschließend müssen wir unsere Abgrenzung des Reisemarkts daraufhin überprüfen, ob sie diesem Ziel entspricht. Wir stimmen Untersuchungsobjekt "Reisemarkt" und Untersuchungsziel "Wettbewerb" aufeinander ab. Damit sind die Voraussetzungen für eine Analyse des Wettbewerbs am Reisemarkt erarbeitet. Da jedoch keine systematische Darstellung einer Methode existiert, mit der man den Wettbewerb auf empirischen Märkten untersuchen kann, entwickeln wir im fünften und sechsten Abschnitt ein solches Verfahren. Anschließend wenden wir es auf den Reisemarkt an. In einem letzten Abschnitt zeigen wir dann noch, wie unsere Analyse wirtschaftstheoretisch einzuordnen ist.

## 2. Abschnitt: Das Untersuchungsobjekt "Reisemarkt"

### A. Allgemeines

Gegenstand der vorliegenden Analyse ist der Reisemarkt. Da man als Markt allgemein "die Gesamtheit der ökonomischen Beziehungen (...) zwischen einer Gruppe von Anbietern und Nachfragern"<sup>1)</sup> bezeichnet, sind hier die Beziehungen unter und zwischen den Reiseunternehmen und ihren Kunden zu untersuchen. Diese Beziehungen hängen wesentlich von der Marktstruktur und der Art der Güter ab.

Die auf dem Reisemarkt angebotenen Produkte bestehen aus Leistungen von Verkehrsunternehmen, des Hotel- und Beherbergungsgewerbes und aus sonstigen Dienstleistungen, welche die Reiseveranstalter<sup>2)</sup> zu einem neuen Produkt kombinieren. Sie sind aus Katalogen hinreichend bekannt und bedürfen keiner weiteren Erklärung.

Nachdem auf dem Touristikmarkt<sup>3)</sup> Konsumgüter angeboten werden, kann praktisch jeder Marktteilnehmer einer Volkswirtschaft als Nachfrager am Reisemarkt auftreten. Die Zahl der potentiellen Nachfrager ist somit sehr groß, Bedeutung und Marktanteil eines einzelnen aber sind nur gering. Die morphologische Struktur der Nachfrageseite ist demnach eindeutig polypolistisch. Da sie jedoch die Verhaltensweise der nachfragenden Wirtschaftssubjekte mit bestimmt,<sup>4)</sup> sind

- 
- 1) Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Band 2, Tübingen 1967, S.77.
  - 2) Dem Sprachgebrauch und ihrer Bedeutung entsprechend werden wir die Begriffe "Reiseunternehmen" und "Reiseveranstalter" synonym gebrauchen.
  - 3) Die Begriffe "Reisemarkt" und "Touristikmarkt" werden hier gleichwertig verwendet.
  - 4) Vgl. Schneider, E.: a.a.O., S.72,73.

die Verhaltensmöglichkeiten der Nachfrager begrenzt. Denn bedingt durch ihre große Zahl, den geringen Marktanteil des einzelnen und das Fehlen von Marktorganisationen können die Nachfrager auf dem Reisemarkt lediglich zwischen verschiedenen Gütern und Anbietern sowie zwischen Annahme und Ablehnung<sup>1)</sup> wählen. Sie haben jedoch keinen direkten Einfluß auf den Preis, die Qualität und die sonstigen Angebotsbedingungen der Produkte. Gerade diese drei Faktoren determinieren aber, wie im folgenden gezeigt wird, den Spielraum wettbewerblichen Verhaltens.<sup>2)</sup>

Daraus läßt sich schließen, daß die Nachfrager die Konkurrenz am Reisemarkt nicht unmittelbar, sondern nur indirekt beeinflussen können, indem sie die Unternehmer veranlassen, ihr Angebot den Wünschen und den Reaktionen der Abnehmer anzupassen. Der Wettbewerb vollzieht sich demnach im wesentlichen zwischen den Anbietern. Auf dieser Marktseite besteht auch eine andere morphologische Struktur als auf der Nachfrageseite. Es gibt relativ viele kleine Reiseveranstalter, deren Wirkungskreis meistens eng begrenzt ist, und eine geringe Zahl mittlerer und großer Unternehmen. Die Bedeutung eines einzelnen Anbieters kann deshalb, im Gegensatz zu der eines Nachfragers, mitunter erheblich sein, so daß sich die Anbieter in ihrem Verhalten gegenseitig beeinflussen.

Wenn wir im folgenden den Wettbewerb auf dem Reisemarkt untersuchen, genügt es demnach im allgemeinen, die Beziehungen der Anbieter untereinander zu analysie-

- 
- 1) Die Möglichkeit, den Kauf völlig abzulehnen, ist bei vielen Konsumgütern in praxi nicht gegeben; anders ist es bei touristischen Leistungen, da diese weder lebensnotwendige Güter sind noch ausschließlich von Reiseveranstaltern angeboten werden.
  - 2) Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen im 5. Abschnitt.

ren. Der Wettbewerb bezieht sich deshalb, wenn nicht ausdrücklich anders vermerkt, nur auf die Angebotsseite.

Da der Reisemarkt, den wir bisher durch die Beziehungen unter und zwischen den Reiseunternehmen und ihren Kunden nur allgemein charakterisiert haben, Gegenstand dieser Analyse ist, gilt es, ihn so zu definieren oder abzugrenzen, daß eine klare Ausgangsbasis für die weiteren Untersuchungen vorhanden ist. Es ist naheliegend, dazu die Aussagen der Wirtschaftstheorie heranzuziehen. Nun können wir deren Erkenntnisse aber nicht ungeprüft übernehmen, weil verschiedene Marktbegriffe Verwendung finden und da erst zu klären ist, ob die Märkte, welche ökonomische Theorien analysieren, und der Reisemarkt in ihrer Art vergleichbar sind. Wir werden deshalb die Marktbegriffe einiger Theorien darstellen und daraufhin untersuchen, ob sie sich für die Abgrenzung des Touristikmarkts verwenden lassen.

## B. Marktabgrenzung in der traditionellen Theorie<sup>1)</sup>

### I. Die Marktbegriffe

Stackelberg unterscheidet zwischen vollkommenen und unvollkommenen Märkten. Vollkommen heißt ein Markt, "auf dem die sachlichen, personellen, räumlichen und zeitlichen Bedingungen des Prinzips der Unterschieds-

---

1) Wir werden hier nur die wichtigsten Anschauungen darlegen.

losigkeit<sup>1)</sup> erfüllt sind".<sup>2)</sup> Ein vollkommener Markt liegt somit stets dann vor, wenn wir uns auf den Absatz gleicher Güter (sachliche Unterschiedslosigkeit) eines einzelnen Anbieters (personelle Unterschiedslosigkeit) an einem bestimmten Ort (räumliche Unterschiedslosigkeit) und zu einem festen Zeitpunkt (zeitliche Unterschiedslosigkeit) beschränken. Der vollkommene Markt ist demnach ein sehr präzise formulierter Begriff.

Im Gegensatz dazu ist der unvollkommene Markt lediglich negativ durch das Fehlen einer oder mehrerer der Bedingungen des Prinzips der Unterschiedslosigkeit definiert.<sup>3)</sup> Während Stackelberg den vollkommenen Markt nach der Zahl der Anbieter und Nachfrager in einzelne Marktformen unterteilt, behandelt er den unvollkommenen Markt als Ganzes.<sup>4)</sup> Will man diesen näher untersuchen, dann gilt es, die zwischen seinen Elementarmärkten bestehenden Beziehungen zu analysieren.<sup>5)</sup> Stackelberg zerlegt den unvollkommenen Markt demnach gedanklich in mehrere vollkommene Teilmärkte, die er als Elementarmärkte bezeichnet. Der Begriff "unvollkommener Markt" wird damit aber nicht klarer; denn Stackelberg nennt keinerlei Kriterien, anhand derer sich Elementarmärkte zu einem bestimmten unvollkommenen Markt zusammenfassen ließen.

- 1) Das Prinzip der Unterschiedslosigkeit besagt, daß auf einem Markt zu jedem Zeitpunkt für jede Gutsart nur ein Preis gelten kann, es also nicht möglich ist, daß Güter gleicher Art zum gleichen Zeitpunkt zu verschiedenen Preisen umgesetzt werden. (Vgl. Stackelberg, H.v.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen 1951, S.185, 219 ff.)
- 2) Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.221.
- 3) Vgl. Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.221.
- 4) Vgl. Recktenwald, H.C.: Zur Lehre von den Marktformen, in: Preistheorie, hrsg. von A.E. Ott, Köln, Berlin 1965, S.71.
- 5) Vgl. Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.240. Stackelberg bezeichnet als Elementarmarkt den größten vollkommenen Teilmarkt eines unvollkommenen Gesamtmarkts (vgl. Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.221).

Triffin verläßt bei seinem Lösungsansatz die Unterscheidung in vollkommene und unvollkommene Märkte. Er untersucht die Beziehungen zwischen den Firmen und betrachtet den Markt lediglich allgemein als deren Betätigungsfeld.<sup>1)</sup> Diese Beziehungen erfaßt er in Elastizitätskoeffizienten, die jeweils den Einfluß der Preisänderung einer Firma auf den Absatz eines anderen Unternehmens zum Ausdruck bringen.<sup>2)</sup> Der Wert eines solchen Koeffizienten zeigt zwar die Homogenität oder die Heterogenität der Güter und die Beziehungen zwischen zwei Firmen an, gibt jedoch keine Hinweise für eine Marktabgrenzung.<sup>3)</sup>

Während Triffin eine Totalanalyse durchführt und sein Marktbegriff deshalb sämtliche Wettbewerber einer Volkswirtschaft umfaßt,<sup>4)</sup> ordnet Marshall nur jeweils diejenigen Betriebe, die gleiche Güter erzeugen, einem Markt, der sogenannten "Industrie", zu.<sup>5)</sup> Eine genaue Definition des homogenen Gutes, auf dem die Industrievorstellung beruht, gibt Marshall allerdings nicht.<sup>6)</sup>

Ähnliche Begriffe verwenden auch Chamberlin und Robinson. Bei Chamberlin bildet eine "Gruppe" von Ver-

---

1) Vgl. Triffin, R.: Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory, Cambridge 1956, S.88, 99, 100; Steinbrück, K.: Vom unvollkommenen Markt zur heterogenen Konkurrenz, Frankfurt 1951, S.114, 115.

2) Vgl. Triffin, R.: a.a.O., S.103.

3) Vgl. Beckmann, P.: Die Abgrenzung des relevanten Marktes im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bad Homburg 1968, S.35.

4) Triffin bemerkt ausdrücklich: "When the study of competition is freed from the narrowing assumptions of pure competition, only two terms remain essential for the analysis: The individual firms, on the one hand; the whole collectivity of competitors on the other." (Triffin, R.: a.a.O., S.89)

5) Vgl. Marshall, A.: Principles of Economics. An introductory volume, 8. Aufl., London 1920, S.846 ff.

6) Vgl. Rose, K.: Artikel "Marktformen", in: Staatslexikon, 5. Band, 6. Aufl., 1960, Sp.546.

käufern, deren Güter "fairly close substitutes"<sup>1)</sup> sind, den Markt. Robinson geht wie Marshall von einer "Industrie" aus, die sich aus einer "group of firms producing a single commodity"<sup>2)</sup> zusammensetzt. Die Ansichten Marshalls, Chamberlins und Robinsons decken sich demnach im wesentlichen, so daß wir sie im folgenden unter dem Begriff "Gruppenkonzept" gemeinsam behandeln können.

Nachdem wir die wichtigsten Marktbegriffe der traditionellen Theorie, den vollkommenen und den unvollkommenen Markt sowie das Elastizitäts- und das Gruppenkonzept, kurz dargestellt haben, wollen wir diese diskutieren und daraufhin überprüfen, ob sie für die Abgrenzung des Reisemarkts verwendbar sind.

## II. Beurteilung der Marktbegriffe

Stackelberg definiert, wie erwähnt, den vollkommenen Markt durch das Fehlen sachlicher, personeller, räumlicher und zeitlicher Präferenzen, also durch die Anwendbarkeit des Prinzips der Unterschiedslosigkeit. Das entscheidende Merkmal für die Marktabgrenzung ist, wie sich insbesondere aus der Bedingung der sachlichen Unterschiedslosigkeit ergibt, die Homogenität der Güter. Diese ermöglicht es zwar, einen vollkommenen Markt genau zu beschreiben und von anderen Märkten zu trennen, doch entbehrt der so gewonnene Marktbegriff jeder Aussagekraft. Denn wenn man das Prinzip der Unterschiedslosigkeit so konsequent anwendet, wie es

---

1) Vgl. Chamberlin, E.H.: The Theory of Monopolistic Competition, 6. Aufl., Cambridge 1948, S.81.

2) Vgl. Robinson, J.: The Economics of Imperfect Competition, London 1950, S.17.

Stackelberg selbst vorschlägt,<sup>1)</sup> dann schrumpfen die vollkommenen Märkte auf winzige Bereiche, im Extremfall sogar auf einzelne Kauf- und Verkaufakte, zusammen.<sup>2)</sup> Ein derart eng gefaßter Marktbegriff, der lediglich das individuelle Angebot eines homogenen Gutes umfaßt, ist aber für die Abgrenzung des Reisemarkts in keiner Weise geeignet.<sup>3)</sup>

Da der Reisemarkt somit offensichtlich kein vollkommener, sondern ein unvollkommener Markt ist, wollen wir uns diesem Begriff zuwenden. Ein unvollkommener Markt ist, wie bereits dargestellt, dann gegeben, wenn die Bedingungen des Prinzips der Unterschiedslosigkeit nicht erfüllt sind. Wie für den vollkommenen Markt das homogene, so ist für den unvollkommenen Markt das heterogene Gut kennzeichnend. Da aber sämtliche Produkte einer Volkswirtschaft heterogen sind, wir jedoch nur diejenigen einer Branche herausgreifen wollen, benötigen wir Kriterien, anhand derer sich bestimmte heterogene Güter zu einem Markt zusammenfassen lassen. Hier versagt nun Stackelbergs Theorie; denn sie liefert keinerlei Anhaltspunkte dafür, wie man solche (unvollkommenen) Märkte bilden und voneinander abgrenzen kann. Der Begriff des unvollkommenen Marktes bleibt somit, da nur negativ ( u n vollkommener Markt) definiert, letztlich unbestimmt<sup>4)</sup> und ist deshalb für

---

1) Vgl. Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.185, 219 ff.

2) Vgl. Sanmann, H.: Marktform, Verhalten, Preisbildung bei heterogener Konkurrenz, in: Jahrbuch der Sozialwissenschaften 1963, S.57.

3) Der Reisemarkt beschränkte sich dann beispielsweise nur auf eine vierzehntägige Mallorca-Reise von Europa, mit Unterbringung im Hotel Continental, für die Zeit vom 1. bis 15. Juni und angeboten von einem bestimmten Reisebüro; denn gegenüber allen anderen Offerten können Präferenzen bestehen.

4) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.56.

die Abgrenzung des Reisemarkts ebenfalls unbrauchbar.

Das Konzept Triffins läßt sich, abgesehen von der Schwierigkeit, die Kreuzpreiselastizitäten zu ermitteln,<sup>1)</sup> bereits vom Ansatz her nicht auf einzelne Märkte anwenden, denn Triffin will die totalen Interdependenzbeziehungen zwischen sämtlichen Unternehmen eines Wirtschaftsgebietes analysieren. Diese Beziehungen kommen, wie erwähnt, in Elastizitätskoeffizienten zum Ausdruck. Um konkrete Märkte abgrenzen zu können, müßte sich deshalb die Zugehörigkeit einer Firma zu einem Markt an irgendwelchen Elastizitätskoeffizienten ablesen lassen. Dies ist aber weder möglich noch von Triffin beabsichtigt, denn er wollte gar nicht die Beziehungen zwischen einer begrenzten Zahl von Unternehmen, also zwischen den Anbietern einer Branche oder eines Marktes, untersuchen.<sup>2)</sup> Es nimmt deshalb auch nicht wunder, daß Triffin den Markt nicht ausdrücklich definiert, sondern nur allgemein als Betätigungsfeld der Firmen ansieht. Sein Marktbegriff ist somit ähnlich ungenau und weit gefaßt wie der des unvollkommenen Marktes und läßt sich deshalb auch nicht verwenden, um den Reisemarkt abzugrenzen.

Von ganz anderen Vorstellungen gehen die Vertreter des Gruppenkonzepts aus. Sie verstehen unter "Gruppe" eine Zusammenfassung von Unternehmungen, die gleiche oder ähnliche Produkte erzeugen und demselben Wirtschaftszweig angehören. Der Markt entsteht demnach durch das Zusammentreffen von Gruppenangebot und Gruppennachfrage. Welche Unternehmen zu einer Gruppe gehören, richtet sich nach ihren Produkten. Eine brauchbare Marktabgrenzung ist also nur möglich, wenn es gelingt, die Güter verschiedener Gruppen voneinander zu trennen. Dabei zeigen sich aber die Schwä-

---

1) Vgl. Recktenwald, H.C.: a.a.O., S.75.

2) Vgl. Triffin, R.: a.a.O., S.89.

chen dieses Konzepts, denn das "Gruppengut" wird ungenau und verschieden definiert. Marshall hält es offensichtlich nicht für notwendig, diesen Begriff zu klären,<sup>1)</sup> Chamberlin spricht von "fairly close substitutes"<sup>2)</sup> und Robinson von "a single commodity".<sup>3)</sup> Kriterium der Gruppe ist letztlich ebenfalls die Homogenität der Güter, allerdings nicht in so strengem Sinn wie bei Stackelberg.

Im Gegensatz zu Marshall und Chamberlin versucht Robinson auch, die verschiedenen "commodities" voneinander zu trennen. Sie betrachtet die Produkte einer Volkswirtschaft als eine Kette von Substituten, die durch Lücken unterbrochen ist. Eine "commodity" bilden nun jene Güter, die besonders enge Substitute sind und die nach beiden Seiten durch eine Substitutionslücke von allen anderen Gütern getrennt sind.<sup>4)</sup>

Das Gruppenkonzept ist zweifellos empirischen Beobachtungen entsprungen, doch erweist sich der Begriff "commodity" als unzureichend definiert, da es an zuverlässigen Kriterien fehlt, um die einzelnen Gruppen voneinander abzugrenzen. Nicht zu Unrecht entzündet sich deshalb Triffins Kritik an diesem Konzept. Er lehnt es vollkommen ab mit der Begründung, die Gruppe falle, lege man das Homogenitätskriterium konsequent aus, wiederum mit der einzelnen Unternehmung zusammen und werde damit zu einem überflüssigen und nichtssagenden Begriff.<sup>5)</sup> Betrachtet man die Güter ei-

---

1) Marshall sagt ausdrücklich: "The question where lines of division between different commodities should be drawn must be settled by convenience of the particular discussion." (Marshall, A.: a.a.O., S.100.)

2) Vgl. Chamberlin, E.H.: a.a.O., S.81.

3) Unter commodity versteht Robinson "a consumable good, arbitrarily demarcated from other kinds of goods, but which may be regarded for practical purposes as homogeneous within itself." (Robinson, J.: a.a.O., S. 17.)

4) Vgl. Robinson, J.: a.a.O., S.5

5) Vgl. Triffin, R.: a.a.O., S.89.

ner Gruppe nicht als homogen im strengen Sinne, sondern lediglich als nahe Substitute, als gleichartig oder als ähnlich, dann ist es schwierig, sie von den Gütern anderer Industrien zu trennen. Dieses Problem versucht Robinson, wie erwähnt, mit Hilfe von Substitutionslücken zu lösen, die jedoch nur ein vages Abgrenzungsmerkmal<sup>1)</sup> darstellen. Auch das Gruppenkonzept ermöglicht es somit nicht, die Grenzen des Reisemarkts eindeutig zu bestimmen, doch ist es, wie sogar Triffin zugibt,<sup>2)</sup> generell für die Lösung praktischer Fragestellungen geeignet.

Aus der Analyse der verschiedenen Marktbegriffe können wir, wenn sich auch keiner für unser Vorhaben eignet, doch einige wichtige Schlüsse ziehen. Die Homogenität des Gutes ist als Kriterium für die Markt-abgrenzung unbrauchbar, denn sie führt zur Bildung von Märkten (den vollkommenen Märkten), die nur winzige Teile einer Volkswirtschaft umfassen und daher keinerlei praktische Bedeutung haben. Die Produktheterogenität ist zwar ein zutreffendes, jedoch, wie sich am Beispiel des unvollkommenen Marktes zeigt, kein ausreichendes Merkmal der Marktzugehörigkeit. Es erscheint ferner unzweckmäßig, wie Triffin die Beziehungen zwischen sämtlichen Firmen eines Wirtschaftsgebiets zu untersuchen.

Ein praktikabler Marktbegriff muß somit bestimmte heterogene Güter einer Gruppe von Anbietern beinhalten. Wir benötigen demnach noch ein Kriterium, anhand dessen man heterogene Güter zu einem "Marktgut" zusammenfassen kann. Da die Theorie des Bedarfsmarkts diese Lücke zu schließen versucht, werden wir uns nun ihr zuwenden und untersuchen, ob sie brauchbare Kriterien liefert, um den Reisemarkt abzugrenzen.

---

1) Vgl. Triffin, R.: a.a.O., S.86; Sanmann, H.: a.a.O., S.60.

2) Vgl. Triffin, R.: a.a.O., S.88.

## C. Marktabgrenzung in der Theorie des Bedarfsmarkts

### I. Die Theorie des Bedarfsmarkts

Die Theorie des Bedarfsmarkts baut auf folgender Gedankenkette auf:<sup>1)</sup> Die Nachfrage ist stets Ausdruck eines bestimmten menschlichen Bedarfs. Insbesondere in modernen Volkswirtschaften läßt sich jeder Bedarf alternativ durch verschiedene Gutsarten befriedigen. Da die wirtschaftliche Gesellschaft aus Menschen mit individuellen und differenzierten Bedürfnissen besteht, ist jeder gesellschaftliche, d.h. von mehr als einem Menschen geäußerte Bedarf auf unterschiedliche, also heterogene Güter gerichtet.

Arndt faßt nun alle Güter, die einen bestimmten gesellschaftlichen Bedarf decken, unter dem Begriff des "Bedarfsgutes" zusammen. Ein Bedarfsgut setzt sich demnach stets aus mehreren heterogenen Gütern zusammen.<sup>2)</sup> Ihm entspricht der "Bedarfsmarkt", der alle diejenigen umfaßt, welche in einem Wirtschaftsgebiet die verschiedenen Gutsarten eines Bedarfsgutes anbieten oder nachfragen.<sup>3)</sup>

Die Theorie des Bedarfsmarkts läßt deutlich eine gewisse Ähnlichkeit mit dem Gruppenkonzept erkennen. So entsprechen die Begriffe Bedarfsgut und commodity sowie Bedarfsmarkt und Gruppe (oder Industrie) einander im wesentlichen. Das Bedarfsgut wird allerdings, im Gegensatz zur commodity, ganz klar als aus verschiedenen h e t e r o g e n e n Gütern bestehend definiert. Für die praktische Verwendbarkeit der Theorie

---

1) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.65, 66.

2) Vgl. Arndt, H.: Anpassung und Gleichgewicht am Markt, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 1958, S.225 (weiterhin zitiert als: Arndt, H.: Anpassung).

3) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.66.

des Bedarfsmarkts ist somit entscheidend, inwieweit es ihr gelingt, operationale Kriterien zu liefern, um heterogene Produkte einem Bedarfsgut zuzuordnen. Das werden wir im folgenden überprüfen.

## II. Anwendbarkeit der Theorie des Bedarfsmarkts

### 1. Ermittlung des Bedarfsgutes

Wenn wir feststellen wollen, ob die Theorie des Bedarfsmarkts zur Abgrenzung des Reisemarkts geeignet ist, dann ist zunächst zu ermitteln, worin das Bedarfsgut, das Reiseunternehmen anbieten, bestehen kann. Wir werden dabei von dem Begriff des Reisebüros ausgehen, das Fischer als ein Unternehmen bezeichnet, welches "die zu der Reise und dem Aufenthalt Ortsfremder benötigten Leistungen dritter Betriebe"<sup>1)</sup> vermittelt. Ein Großteil dieser Leistungen ist nun mit den Angeboten der Touristikveranstalter identisch, denn die Reisebüros sind ihre klassischen Vertriebsorgane, und bildet somit zugleich das Marktgut (oder Bedarfsgut) des Reisemarkts. Deshalb können wir aus der Definition des Reisebüros die beiden Komponenten "Reise" und "Aufenthalt" übernehmen, um unser gesuchtes Bedarfsgut zu bestimmen.

Es liegt demnach nahe, die Reise und den Aufenthalt, also die Verkehrsleistung und die Leistungen des Hotel- und Beherbergungsgewerbes, als Bedarfsgüter anzusehen. So bestünde der Reisemarkt, wenn man darunter zunächst das Betätigungsfeld der Reiseunternehmen versteht, diesen beiden Bedarfsgütern entsprechend aus

---

1) Fischer, J.: Die Konzentration im Reisebürogewerbe, Diss. München 1957, S.80.

z w e i Bedarfsmärkten; denn Arndt sagt ausdrücklich, es gebe auf jedem Bedarfsmarkt nur e i n bestimmtes Bedarfsgut.<sup>1)</sup> In der Regel bieten die Reiseunternehmen aber Verkehrs- und Aufenthaltsleistungen nicht getrennt, sondern in einem Arrangement kombiniert als e i n Gut an. Handelt es sich dann um den Bedarfsmarkt für Verkehrsleistungen oder um den für Leistungen des Beherbergungsgewerbes? Die Begriffe scheinen untrennbar ineinander übergehen und für eine Marktabgrenzung ebenfalls ungeeignet zu sein.

Dieses Problem läßt sich nur beseitigen, wenn es gelingt, ein Bedarfsgut zu finden, das die beiden Bedarfskategorien Reise und Aufenthalt einschließt. Ein derartiges, übergeordnetes Bedarfsgut stellt die "touristische Leistung"<sup>2)</sup> dar, als welche man grundsätzlich alle Angebote von Reiseunternehmen bezeichnen kann. Definiert man das Bedarfsgut in dieser Form, dann fallen auch die Begriffe Reisemarkt im Sinne der Praxis (Betätigungsfeld der Reiseunternehmen) und der Theorie (Bedarfsmarkt für touristische Leistungen) zusammen.

Eine solche Begriffsbildung brächte zwar den Vorteil, das gesamte Reisegewerbe in unsere Analyse einbeziehen zu können, sie ist aber nur zulässig, wenn sich die verschiedenen Arten touristischer Leistungen tatsächlich zu e i n e m bestimmten Bedarfsgut zusammenfassen lassen. Um dies zu überprüfen, müssen wir nun untersuchen, welche Kriterien die Theorie des Bedarfsmarkts heranzieht, um Bedarfsgüter zu charakterisieren und voneinander abzugrenzen, und ob sich

---

1) Vgl. Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S. 225.

2) Der naheliegende Begriff "Reiseleistung" bezieht sich im Sprachgebrauch zu einseitig auf die Verkehrsleistung; wir werden ihn deshalb hier nicht verwenden.

die touristische Leistung dann auch als das gesuchte Marktgut erweist.

## 2. Kriterien der Marktabgrenzung

Da Arndt behauptet, der Bedarfsmarkt sei "durch seine Aufgabe, einen bestimmten gesellschaftlichen Bedarf zu decken, exakt definiert", <sup>1)</sup> sehen wir im "gesellschaftlichen Bedarf" das erste Abgrenzungskriterium. Nachdem man als Bedarf "die im Markte tatsächlich auftretende Nachfrage" <sup>2)</sup> bezeichnet, sind gesellschaftlicher Bedarf und gesellschaftliche Nachfrage einander gleichzusetzen. Doch ist diese nicht als Summe aller individuellen Einzelnachfragen zu verstehen; sonst wäre sie mit der volkswirtschaftlichen Gesamtnachfrage identisch. Ziel der Theorie des Bedarfsmarkts ist es aber gerade, nur die auf einem Bedarfsmarkt auftretende Teilnachfrage zu untersuchen. Das Merkmal "gesellschaftlich" bezieht sich demnach weniger auf die zahlenmäßige Zusammensetzung als auf die Art der Nachfrage.

Nachdem Arndt als Beispiel eines gesellschaftlichen Bedarfs den "Bedarf einer Wirtschaftsgesellschaft nach Brot" <sup>3)</sup> anführt, ist der Begriff "gesellschaftlich" offensichtlich auch nicht soziologisch bezogen, denn Brot fragen alle Bevölkerungsschichten nach. Diese Ansicht bekräftigt auch Sanmann, indem er als gesellschaftlichen Bedarf lediglich den von mehr als einem Menschen geäußerten Bedarf bezeichnet. <sup>4)</sup> Das Kriterium "gesellschaftlich" sagt demnach wenig aus und vermag keine Anhaltspunkte dafür zu geben, wie man

---

1) Vgl. Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.225.

2) Stein, O.: Artikel "Bedarf und Bedürfnis", in: HdSW, 1. Band, 1956, S.709.

3) Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.224.

4) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.65.

die Grenzen eines Marktes festlegen kann.

Als weiteres Abgrenzungskriterium nennt Sanmann den "gleichen Zweck", dem die Güter dienen. Dieser liegt "eben darin, daß die Güter der Deckung ein und desselben gesellschaftlichen Bedarfs dienen".<sup>1)</sup> Auch das Merkmal der "gesellschaftlichen Funktion" des Bedarfsmarkts besteht darin, einen bestimmten gesellschaftlichen Bedarf zu befriedigen.<sup>2)</sup> Der Weg führt also im Kreise herum. Weder der "gesellschaftliche Bedarf" noch der "gleiche Zweck" oder die "gesellschaftliche Funktion" vermag Anhaltspunkte dafür zu geben, wie die Grenzen eines Marktes zu ziehen sind.

Anhand der Kriterien der Theorie des Bedarfsmarkts können wir also nicht überprüfen, ob die "touristische Leistung" tatsächlich das Bedarfsgut des Reisemarkts bildet. Denn ein gesellschaftlicher Bedarf besteht nach Verkehrs-, nach Aufenthalts- und nach touristischen Leistungen.<sup>3)</sup> Wie die traditionelle Theorie so versagt also auch die Theorie des Bedarfsmarkts bei der Bestimmung des Marktgutes. Trotzdem bringt sie uns dem Ziel, den Reisemarkt abzugrenzen, näher. Denn sie bestätigt, daß sich empirische Marktuntersuchungen - im Gegensatz zur Individualanalyse bei vollkommenen Märkten und zur Totalanalyse Triffins - nur in Form einer Partialanalyse vornehmen lassen, und sie definiert das Bedarfsgut als nicht aus homogenen, sondern aus heterogenen Gütern bestehend. Das Bedarfsmarktkonzept erscheint uns deshalb als brauchbarer Ausgangspunkt, doch müssen wir es noch verbessern, um es tatsächlich für empirische Analysen verwenden zu können.

---

1) Sanmann, H.: a.a.O., S.67.

2) Vgl. Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.224.

3) So läßt sich wohl der von Arndt als Beispiel angeführte Bedarfsmarkt für Brot ebenso in einen für Schwarz- und in einen für Weißbrot aufteilen, denn ein gesellschaftlicher Bedarf besteht nach beiden Brotarten.

## D. Weiterentwicklung der Theorie des Bedarfsmarkts

Wir wollen da ansetzen, wo die Theorie des Bedarfsmarkts versagt: bei der Bestimmung des gesellschaftlichen Bedarfs. Denn wie diese erfolgen soll, bleibt ungeklärt. Arndt und Sanmann scheinen aber irgendwelche physisch gleichartigen oder ähnlichen Produkte zu einem Bedarfsgut zusammenzufassen. Da es jedoch verschiedene Grade der Ähnlichkeit gibt und sich mehrere Kombinationen solcher gleichartiger und ähnlicher Güter einem gesellschaftlichen Bedarf zuordnen lassen, bleibt auch das Bedarfsgut letztlich unbestimmbar. Wir müssen deshalb versuchen, das Kriterium des gesellschaftlichen Bedarfs durch ein neues zu ersetzen.

### I. Bedarf und Bedürfnisse

Ein gesellschaftlicher Bedarf kommt in der Nachfrage nach bestimmten Gütern zum Ausdruck. Diese Nachfrage entsteht ihrerseits aus zahlreichen Einzelnachfragen, welche die Bedürfnisse verschiedener Wirtschaftssubjekte repräsentieren. Die Nachfrage am Bedarfsmarkt spiegelt demnach letztlich nicht einen gesellschaftlichen Bedarf, sondern eine Reihe individueller Bedürfnisse wider. Diese Zusammenhänge vermag die Theorie des Bedarfsmarkts nicht zu erfassen, denn das Merkmal des gesellschaftlichen Bedarfs ist zu ungenau, da es nicht auf die Entstehung der Nachfrage zurückgeht. Wir müssen deshalb ein Kriterium finden, das sowohl die individuellen Bedürfnisse als auch das gemeinsame Bedürfnis erfaßt, das der Nachfrage nach einem Bedarfsgut zugrunde liegt. Da dies nur möglich

sein wird, wenn tatsächlich zwei Arten von Bedürfnissen (individuelle und auf Bedarfsgüter gerichtete Bedürfnisse) existieren, gilt es, diese Frage vorweg zu klären.

Es gibt offensichtlich Bedürfnisse nach ganz bestimmten Gütern; das zeigt sich bei jedem individuellen Kaufakt. Andererseits sind Bedürfnisse nur selten starr auf irgendein Gut fixiert, sondern sie lassen sich meistens in verschiedener Weise erfüllen,<sup>1)</sup> wie es stets dann der Fall ist, wenn der Nachfrager zwischen mehreren Alternativen wählen kann. Man scheint also in der Tat zweierlei Bedürfnisse voneinander trennen zu müssen. So unterscheidet Abbott zwischen "abgeleiteten Bedürfnissen" und "Grundbedürfnissen".<sup>2)</sup> Abgeleitete Bedürfnisse beinhalten den Wunsch nach einem konkreten Gut<sup>3)</sup> und entsprechen somit den oben genannten individuellen Bedürfnissen. Die Grundbedürfnisse hingegen sind nicht unmittelbar auf den Erwerb bestimmter Güter oder Leistungen gerichtet, sondern drücken lediglich eine Zielsetzung und einen Wunsch nach Erleben<sup>4)</sup> aus.

Wir wollen nun den Zusammenhang zwischen den beiden Bedürfnisarten herstellen. Die abgeleiteten Bedürfnisse hängen, wie bereits der Name sagt, von den Grundbedürfnissen ab. Diese Abhängigkeit besteht in folgendem Ziel-Mittel-Verhältnis: Die Aktivität der Wirtschaftssubjekte ist darauf gerichtet, bestimmte Ziele und Erlebnisvorstellungen, eben die Grundbedürfnisse, zu erfüllen und nicht darauf, Güter zu kaufen.

---

1) Vgl. Scherhorn, G.: Bedürfnis und Bedarf. Sozial-ökonomische Grundbegriffe im Lichte der neueren Anthropologie, Berlin 1959, S.98.

2) Vgl. Abbott, L.: Qualität und Wettbewerb, München 1958, S.43 ff.

3) Vgl. Abbott, L.: a.a.O., S.44.

4) Vgl. Abbott, L.: a.a.O., S.44, 52.

In ihrem Verlangen, die Grundbedürfnisse zu befriedigen, entwickeln die Menschen allerdings auch Bedürfnisse (abgeleitete Bedürfnisse) nach solchen Gütern und Leistungen, die ihnen das gewünschte Erleben vermitteln. Daher kann man sagen, daß die Grundbedürfnisse die Zielsetzung des Handelns anzeigen, während die abgeleiteten Bedürfnisse die Wahl der Mittel für diese Zwecke erkennen lassen.<sup>1)</sup>

Demzufolge müssen konkrete Güter außer dem jeweiligen abgeleiteten Bedürfnis zugleich auch ein Grundbedürfnis erfüllen. Da sich dieses aber nicht auf bestimmte Güter richtet, enthält es offensichtlich mehrere abgeleitete Bedürfnisse und ist somit durch verschiedene Güter zu befriedigen. Nachdem in abgeleiteten Bedürfnissen die individuellen, differenzierten Wünsche der Nachfrager zum Ausdruck kommen, kann es sich dabei nur um heterogene Güter handeln. Wir wollen also festhalten: Ein Grundbedürfnis vereinigt in sich mehrere abgeleitete Bedürfnisse und läßt sich nur durch verschiedene, heterogene Güter erfüllen.

## II. Ein neues Kriterium

Die Begriffspaare Grundbedürfnis - abgeleitete Bedürfnisse und gesellschaftlicher Bedarf - individuelle Bedürfnisse erweisen sich zweifellos als ähnlich. Es liegt demnach nahe, das Grundbedürfnis an die Stelle des wenig aussagefähigen Merkmals "gesellschaftlicher Bedarf" zu setzen. Wir können dann alle diejenigen Güter zu einem Markt zusammenfassen, welche dasselbe Grundbedürfnis befriedigen. Unser neues Abgrenzungs-

---

1) Vgl. Abbott, L.: a.a.O., S.52.

kriterium heißt somit "gleiches Grundbedürfnis".

Da man beim gesellschaftlichen Bedarf nicht weiß, wie er sich zusammensetzt und wie er entsteht, bleibt das Bedarfsgut letztlich unbestimmt. Hingegen läßt es sich anhand der Konzeption der Grundbedürfnisse wegen des eindeutigen Zusammenhangs von Grundbedürfnis und abgeleiteten Bedürfnissen klar abgrenzen. Nun können wir in der Regel auch ermitteln, ob ein Gut einem bestimmten Markt angehört oder nicht. Man braucht nur zu untersuchen, ob es das jeweilige Grundbedürfnis zu erfüllen vermag. Dies war bisher nicht festzustellen, weil zwischen einem gesellschaftlichen Bedarf und individuellen Bedürfnissen keine klaren Beziehungen bestehen.

Da wir glauben, mit dem Merkmal des gleichen Grundbedürfnisses ein operationales Kriterium der Marktabgrenzung gefunden zu haben, wollen wir nun versuchen, die noch offene Frage zu klären, ob man die touristische Leistung als Marktgut des Reisemarkts bezeichnen kann.

## E. Marktabgrenzung mit Hilfe des Kriteriums "gleiches Grundbedürfnis"

### I. Formulierung des Grundbedürfnisses

Um überprüfen zu können, ob die verschiedenen, auf dem Reisemarkt angebotenen Leistungen alle dasselbe Grundbedürfnis erfüllen, müssen wir zunächst ein solches formulieren.

Da das Grundbedürfnis einen "Wunsch nach Erleben" beinhaltet,<sup>1)</sup> gilt es, die Motive der Nachfrager zu

---

1) Vgl. Abbott, L.: a.a.O., S. 44.

erforschen und festzustellen, welche typischen Erlebniswerte sie mit den Leistungen der Reiseunternehmen verbinden. Als grundlegend und allen touristischen Angeboten gemeinsam erscheinen uns die Erlebnismerkmale "Reise", "Urlaub" und "Organisation". Unter Reise ist jede vorübergehende Ortsveränderung zu verstehen. Das Urlaubsmotiv umfaßt die zahlreichen Erlebnisformen, die sich aus den landschaftlich, klimatisch, ethnologisch und kulturell geprägten Veränderungen der Lebens- und der Umweltbedingungen sowie aus dem Wechsel der eigenen Interessen und des persönlichen Lebensstils während einer Urlaubsreise ergeben. Der Begriff Organisation enthält schließlich Vorstellungen über die Planung einer Reise, den Schutz vor unliebsamen Überraschungen und das Fehlen von Reisesorgen.

Nun darf man das Reise-, das Urlaubs- und das Organisationserlebnis aber nicht getrennt sehen; sie bedingen vielmehr einander und bilden gemeinsam dasjenige Erlebnis, dessen Befriedigung wir als das Grundbedürfnis der Nachfrager am Reisemarkt bezeichnen wollen.

## II. Anwendung des Kriteriums

Nachdem das Grundbedürfnis formuliert ist, können wir nun überprüfen, welche der touristischen Leistungen dieses Grundbedürfnis erfüllen und somit zu den Marktgütern des Reisemarkts zählen. Wir haben festgestellt, daß der Begriff "touristische Leistung" sämtliche Produkte der Reiseveranstalter umfaßt. Die Angebote der Touristikunternehmen unterscheiden sich vor allem in den Merkmalen Preis, Qualität, Zielort oder -land, Beförderungsmittel, Reisezeit, Reisedauer und

Reiseart (z.B. Individualreisen, Gesellschaftsreisen, Studienreisen, Hobbyreisen, Ausflugsfahrten). Es gilt nun zu ermitteln, ob sich trotz dieser Unterschiede sämtliche touristischen Leistungen oder welche sich von dem genannten Grundbedürfnis ableiten lassen.

Wir wollen diese Frage in zwei Teilen beantworten. Zunächst werden wir untersuchen, inwieweit die verschiedenen Arten touristischer Leistungen die drei Erlebniskomponenten Reise, Urlaub und Organisation vermitteln, und dann überprüfen, ob die zahlreichen, oft stark voneinander abweichenden Produktvarianten auch alle das Grundbedürfnis erfüllen.

Betrachtet man die angeführten Unterscheidungsmerkmale für touristische Leistungen, so lassen sie zunächst keinen Einfluß auf die Befriedigung des Grundbedürfnisses erkennen, denn sämtliche Angebote der Reiseveranstalter bereiten sowohl ein Reise- als auch ein Urlaubs- und ein Organisationserlebnis. Bei näherem Hinsehen erweisen sich jedoch die Kriterien Beförderungsmittel und Reiseart als Ansatzpunkte für eine Einschränkung. Zwar sind alle Beförderungsmittel geeignet, das gewünschte Reiseerlebnis zu vermitteln, doch gibt es auch touristische Angebote, welche überhaupt keine Beförderungsleistung enthalten, wie die Vermittlung von Ferienwohnungen. Auch in diesem Falle erfolgt eine Ortsveränderung, welche zwar den Wunsch zu reisen erfüllt, aber, da man in der Regel mit eigenem Kraftfahrzeug fährt, nicht zu einer Nachfrage am Reisemarkt führt. Ferienwohnungen allein erzeugen somit kein Reiseerlebnis; sie erfüllen das Grundbedürfnis nur teilweise und rechnen deshalb nicht zu den touristischen Leistungen.

Aus demselben Grunde müssen wir bestimmte Reisearten - z.B. Besichtigungsfahrten, Rundreisen oder -flüge und vor allem Ausflugsfahrten -, wie sie ins-

besondere die Zielortreisebüros anbieten, von den touristischen Leistungen ausklammern. Denn bei solchen Fahrten fehlt ebenfalls das Reiseerlebnis, weil keine Veränderung des Wohnorts erfolgt. Außerdem ist der Ortswechsel meistens bereits vollzogen; er besteht in der Reise der Urlauber, welche vorwiegend diese Leistungen der Zielortreiseveranstalter nachfragen, zu ihrem Bestimmungsort und nicht in Fahrten vom Urlaubsort aus.

Nachdem wir geklärt haben, welche touristischen Leistungen - es waren alle außer den Ferienwohnungen und den Ausflugsfahrten<sup>1)</sup> der Zielortreisebüros - die drei Erlebnisformen Reise, Urlaub und Organisation vermitteln und somit als Marktgüter des Reisemarkts anzusehen sind, können wir uns dem zweiten Teil der gestellten Frage zuwenden, ob auch die verschiedenen Varianten touristischer Leistungen alle das genannte Grundbedürfnis erfüllen. Diese Frage ist klar und einfach zu beantworten. Aufgrund des eindeutigen Zusammenhangs zwischen Grundbedürfnis und abgeleiteten Bedürfnissen können wir feststellen, daß sich sämtliche Produktvarianten dem Grundbedürfnis unterordnen lassen. Denn da die Wünsche der Verbraucher differenziert sind, richten sich ihre individuellen (abgeleiteten) Bedürfnisse auf den Erwerb der verschiedensten Güter, die sich gerade in den genannten Merkmalen, wie Preis, Qualität, Zielort oder -land, Beförderungsmittel, Reisezeit, Reisedauer und Reiseart, unterscheiden können, aber dennoch alle ein Reise-, ein Urlaubs- und ein Organisationserlebnis erwecken und somit auch das Grundbedürfnis befriedigen.

Wir wollen nun das bisherige Ergebnis zusammenfas-

---

1) Wir wollen unter dem Begriff Ausflugsfahrten der Einfachheit halber auch alle ähnlichen Reisearten, wie Rund- oder Besichtigungsfahrten, erfassen.

sen. Ausgehend von der Theorie des Bedarfsmarkts hatten wir, gleichsam als Arbeitshypothese, die "touristische Leistung" als Bedarfsgut des Reisemarkts bezeichnet. Dieser Begriff erschien uns geeignet, da er sämtliche auf dem Reisemarkt - den wir dem Sprachgebrauch folgend zunächst allgemein als Betätigungsfeld der Reiseunternehmen definierten - angebotenen Leistungen umfaßt. Es gelang uns allerdings nicht, anhand des Bedarfsmarktkonzepts zu überprüfen, ob die touristische Leistung tatsächlich das gesuchte Bedarfsgut des Reisemarkts darstellt. Um diese Frage zu beantworten, entwickelten wir ein neues Kriterium - das des "gleichen Grundbedürfnisses" - zur Bestimmung eines Bedarfs- oder Marktgutes. Da sich bei Anwendung dieses Merkmals die meisten touristischen Leistungen tatsächlich als Marktgüter des Reisemarkts erwiesen, können wir den Begriff touristische Leistung beibehalten, müssen seinen Umfang allerdings um Ferienwohnungen und Ausflugsfahrten<sup>1)</sup> reduzieren.

Das Ziel dieses Abschnitts ist somit erreicht. Wir können den Reisemarkt jetzt klar bestimmen; er ist durch das Marktgut "touristische Leistung" gekennzeichnet. Welche Leistungen dazu gehören, ließ sich anhand des Kriteriums "gleiches Grundbedürfnis" genau feststellen. Da dieser Begriff des Reisemarkts, den wir auch zunächst<sup>2)</sup> den weiteren Ausführungen zugrunde legen wollen, weitgehend dem des Sprachgebrauchs (Betätigungsfeld der Reiseunternehmen) entspricht, können wir die beiden Marktbegriffe in der Regel synonym verwenden.

---

1) Da wir die Ausflugsfahrten aus dem Marktgut "touristische Leistung" ausklammern, müssen wir demzufolge auch die Zielortreiseveranstalter aus dem Kreis der Marktteilnehmer ausschließen, denn sie bieten keine Leistungen an, welche alle drei Erlebniskomponenten unseres Grundbedürfnisses vermitteln.

2) Wir werden nämlich im 4. Abschnitt den Reisemarkt nochmals einschränken müssen.

### III. Beurteilung

Wir glauben, in der Kombination der Theorie des Bedarfsmarkts und des Konzepts der Grundbedürfnisse tatsächlich eine praktikable Methode der Marktabgrenzung gefunden zu haben.<sup>1)</sup> Nun hat sich auch die Frage, ob der Reisemarkt nicht in einen Markt für Verkehrs- und in einen Markt für Aufenthaltsleistungen zerfällt,<sup>2)</sup> die wir bisher nicht beantworten konnten, gleichsam von selbst gelöst. Denn inzwischen hat sich gezeigt, daß beide Leistungskategorien erforderlich sind, um das Grundbedürfnis, das hinter der Nachfrage am Reisemarkt steht, zu erfüllen.

Weiterhin ist es jetzt möglich, den Reisemarkt und die touristischen Leistungen klar von anderen Märkten und Leistungen abzugrenzen. So konnten wir anhand des Erlebnismerkmals "Reise" bereits die Ferienwohnungen und die Ausflugsfahrten als marktfremde Güter erkennen. Durch das Urlaubsmotiv läßt sich der gesamte Geschäftsreiseverkehr ausklammern und mit dem Kriterium "Organisation" die Trennungslinie zu den Leistungen ziehen, welche Ferienreisende nachfragen, die ihren Urlaub selbst planen und organisieren. Überprüft man alle drei Erlebniskomponenten, dann läßt sich stets feststellen, ob eine Leistung dem Reisemarkt zuzuordnen ist oder nicht.

Schließlich ermöglicht unsere Methode noch - wir

---

1) Diese Ansicht bestätigt Schmidt, der bemerkt, die Theorie des Bedarfsmarkts, worunter er auch das Abbott'sche Konzept der Grundbedürfnisse erfaßt, sei relativ leicht anwendbar und habe sich deshalb weitgehend im deutschen Kartellrecht durchgesetzt. (Vgl. Schmidt, I.: Relevanter Markt, Marktbeherrschung und Mißbrauch in § 22 GWB und Art. 86 EWGV, in Wirtschaft und Wettbewerb 1965, S.458.)

2) Vgl. dazu Punkt C, II, 1 dieses Abschnitts.

werden darauf im 4. Abschnitt zurückkommen - eine elastische und eine dynamische Marktabgrenzung. Denn mit der Formulierung eines Grundbedürfnisses sind keineswegs zugleich Art und Umfang der abgeleiteten Bedürfnisse genau festgelegt. Diese werden sich vielmehr laufend ändern, bedingt durch wechselnde Einkommensverhältnisse, durch Geschmacks- und Modewandel sowie durch unterschiedliche Verbrauchergewohnheiten, was sich wiederum in der Nachfrage nach konkreten Gütern äußern wird. Ebenso wechselt das Güterangebot ständig infolge des technischen Fortschritts, der Entwicklung neuer Produkte und der Produktvariation. Trotzdem bleibt unsere Marktabgrenzung uneingeschränkt gültig. Denn wenn sich auch die Güter im Zeitablauf ändern, so erfüllen sie doch nach wie vor das gleiche Grundbedürfnis und gehören somit zum gleichen Markt. Unser Marktbegriff paßt sich also wechselnden Marktverhältnissen von selbst an.

#### F. Zusammenfassung

Nachdem der Reisemarkt im Sinne des Sprachgebrauchs kein klar formulierter Begriff ist, versuchten wir in diesem Abschnitt, ihn mit Hilfe ökonomischer Theorien abzugrenzen. Wir überprüften dabei zunächst die wichtigsten traditionellen Ansätze. Diese erwiesen sich zwar als weitgehend unbrauchbar, doch konnten wir aus ihren Mängeln erkennen, daß für empirische Untersuchungen nur ein Marktbegriff in Betracht kommt, der weder von einer Individual- noch von einer Totalanalyse ausgeht, sondern eine bestimmte Gruppe von Anbietern heterogener Güter umfaßt. Diese Bedin-

gungen erfüllte das Bedarfsmarktkonzept, dem wir uns deshalb anschließend zuwandten. Auch von ihm mußten wir allerdings feststellen, daß es sich nicht praktisch anwenden ließ. Denn wir konnten für den Reisemarkt zwar ein Bedarfsgut - die touristische Leistung - ermitteln, jedoch nicht überprüfen, ob es richtig formuliert war, weil sich dafür das Merkmal des gesellschaftlichen Bedarfs nicht eignete. Wir entwickelten deshalb das Kriterium des gleichen Grundbedürfnisses, das es schließlich ermöglichte, das Untersuchungsobjekt "Reisemarkt" klar abzugrenzen.

### 3. Abschnitt: Das Untersuchungsziel "Wettbewerb"

#### A. Was ist Wettbewerb?

Nachdem wir den Reisemarkt abgegrenzt haben, wollen wir uns nun dem Untersuchungsziel "Wettbewerb" zuwenden. Die meisten modernen Theoretiker schreiben erstaunlicherweise über den Wettbewerb, ohne ihn näher zu bestimmen.<sup>1)</sup> Nun handelt es sich bei ihm aber, wie beim Markt, nicht um einen klar definierbaren und einheitlich verwendeten Begriff, sondern um einen ausgedehnten Begriffskomplex.<sup>2)</sup> Bevor wir den Wettbewerb am Reisemarkt untersuchen, müssen wir deshalb erst sein Wesen erforschen und ein brauchbares Konzept entwickeln. Dazu werden wir, dem Vorgehen im 2. Abschnitt entsprechend, die Wettbewerbsbegriffe einiger Theorien<sup>3)</sup> analysieren und daraufhin überprüfen, ob sie geeignet sind, den Wettbewerb am Reisemarkt zu charakterisieren.

Da man in Theorie und Praxis häufig auch von "Konkurrenz" spricht, ist noch das Verhältnis Wettbewerb - Konkurrenz zu klären. Wenn auch die Bezeichnung Wettbewerb neutraler und wertfreier klingt als das Fremdwort Konkurrenz, so ist sie doch nur dessen Übersetzung;<sup>4)</sup> wir können die beiden Begriffe deshalb, wie allgemein üblich, synonym verwenden.

---

1) Vgl. Abbott, L.: a.a.O., S.111.

2) Vgl. Machlup, F.: Artikel "Wettbewerb" (III), in: HdSW, 1965, Band 12, S.36.

3) Es genügt für unsere Zwecke, das Wettbewerbskonzept der traditionellen Theorie anhand der Anschauungen Stackelbergs und Schneiders und das der Theorie des Bedarfsmarkts zu untersuchen.

4) Vgl. Röpke, W.: Artikel "Wettbewerb" (II), in: HdSW, 1965, Band 12, S.29.

## B. Der Wettbewerbsbegriff in der traditionellen Theorie

Stackelberg unterscheidet zwischen Konkurrenz am vollkommenen und am unvollkommenen Markt. Er untersucht die Preisbildung, die seines Erachtens allein den Wettbewerb wiedergibt, am vollkommenen Markt unter den Voraussetzungen, "daß An- und Verkauf von Gütern frei sind und daß für jede Gutsart zu jedem Zeitpunkt nur ein Preis gelten kann".<sup>1)</sup> Fügt man zu diesen Bedingungen das Kriterium der Anzahl der Marktteilnehmer hinzu, so ergeben sich die Konkurrenzformen vollständige Konkurrenz und Oligopol.

Den unvollkommenen Markt zerlegt Stackelberg in seine vollkommenen Teilmärkte, die Elementarmärkte, und untersucht dann die Konkurrenzbeziehungen zwischen ihnen. Nachdem aber ein Elementarmarkt jede Form eines vollkommenen Marktes aufweisen kann, ergibt sich eine Fülle von Zwischenbeziehungen, und es ist nicht mehr möglich, alle Konkurrenzformen systematisch zu entwickeln.<sup>2)</sup> Die Konkurrenz am unvollkommenen Markt bleibt also letztlich unbestimmt.

Von ähnlichen Vorstellungen geht auch Schneider aus. Er trennt, je nachdem, ob es sich um einen vollkommenen oder unvollkommenen Markt handelt, zwischen homogener und heterogener und weiter nach dem Verhalten der Anbieter zwischen polypolistischer und oligopolistischer Konkurrenz.<sup>3)</sup> Während Stackelberg diese Unterscheidung aufgrund der Zahl der Marktteilnehmer trifft, hält Schneider deren Verhaltensweise für maßgebend. Im übrigen verwenden beide Autoren aber dasselbe Wettbewerbskonzept, das wir nun kritisch über-

---

1) Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.164, 185.

2) Vgl. Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.221, 240 ff.

3) Vgl. Schneider, E.: a.a.O., S.73.

prüfen wollen.

Als wesentlichen Mangel der traditionellen Theorie erkennt man zunächst, daß sie überhaupt nicht aussagt, was Konkurrenz wirklich ist. Denn Schneider und Stackelberg nennen zwar mehrere Konkurrenzformen, doch bringen diese nicht irgendwelche Wesensunterschiede des Wettbewerbs zum Ausdruck, sondern lediglich die verschiedenen Bedingungen des Preisbildungsprozesses. Die traditionelle Theorie befaßt sich somit ausschließlich mit dem Preiswettbewerb.

Diese Beschränkung wird verständlich, wenn wir berücksichtigen, daß man den zu erstrebenden Idealfall in der vollkommenen Konkurrenz sieht,<sup>1)</sup> einer Konkurrenzform also, die nur auf vollkommenen Märkten existiert, auf welchen aber, wie erwähnt, alle Einflußgrößen außer dem Preis, so insbesondere die Produktqualität, ex definitione ausgeschaltet sind. Das Wettbewerbskonzept der traditionellen Theorie baut demnach unmittelbar auf der Trennung in vollkommene und unvollkommene Märkte auf. Wie man den vollkommenen Markt als den eigentlichen Markt ansieht, so betrachtet man auch nur die vollkommene Konkurrenz als wirkliche Konkurrenz. Diese ist somit ebenfalls an das Kriterium der Homogenität der Güter gebunden und beschränkt sich demzufolge zwangsläufig auf den Preiswettbewerb.

Aus der Untersuchung des Wettbewerbskonzepts der traditionellen Theorie können wir folgende Schlüsse ziehen: Die vollkommene Konkurrenz, also ihr höchster Stärkegrad - denn ihr gegenüber sind alle anderen Konkurrenzformen eben nur unvollkommen -, ist unmittelbar auf den vollkommenen Markt bezogen. Sie ist deshalb eine reine Preiskonkurrenz unter Anbietern homo-

---

1) Vgl. Jöhr, W. A.: Die Rolle der Konkurrenz in der modernen Wirtschaft, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, Wien 1966, Band 26, S.94 ff.

gener Güter. Diese beiden Beschränkungen machen sie für empirische Untersuchungen ungeeignet. Denn auf den Märkten der Praxis werden, wie wir im 2. Abschnitt gesehen haben, ausschließlich heterogene Güter gehandelt, welche sich nicht nur im Preis, sondern vor allem auch in der Qualität unterscheiden. Die Bezeichnung "vollkommene" Konkurrenz ist außerdem irreführend, da sich in der Realität gezeigt hat, daß der schärfste Wettbewerb gerade bei den Marktformen der unvollkommenen Konkurrenz zu finden ist. Vollkommen ist die Konkurrenz deshalb "nur im Sinne einer Einfachheit und Schönheit der Theorie, nicht etwa in bezug auf die Härte des Wettbewerbs".<sup>1)</sup>

Die traditionelle Theorie versagt also bei empirischen Analysen, da sie sich auf vollkommene Märkte und damit auf den Preiswettbewerb bei homogenen Gütern konzentriert. Aus diesen Mängeln können wir aber für ein praktikables Wettbewerbskonzept zwei Forderungen ableiten: Es muß erstens von einem geeigneten Marktbegriff ausgehen und darf zweitens nicht nur die Preisdimension erfassen. Da wir diese beiden Bedingungen - sie seien als "Marktbezogenheit" und als "Mehrdimensionalität" formuliert - für grundlegend und für entscheidend halten, wollen wir sie als Elemente des Wettbewerbs bezeichnen. Es liegt nun nahe, eine Theorie zu überprüfen, von der wir annehmen können, daß sie zumindest dem Element der Marktbezogenheit gerecht wird: die Theorie des Bedarfsmarkts.

---

1) Krelle, W.: Preistheorie, Tübingen 1961, S.45;  
vgl. ferner Röpke, W.: a.a.O., S.33.

### C. Der Wettbewerbsbegriff in der Theorie des Bedarfsmarkts

Die traditionelle Theorie verbindet, wie wir gesehen haben, in unzulässiger Weise die Vollkommenheit des Marktes mit der Konkurrenz.<sup>1)</sup> In der Theorie des Bedarfsmarkts hat man deshalb versucht, die vollkommene Konkurrenz unabhängig von der Art des Marktes und losgelöst von der Homogenität des Gutes zu definieren. Arndt gelangt dabei zu folgenden vier Konkurrenzarten:<sup>2)</sup>

1. vollkommene und homogene,
2. vollkommene und heterogene,
3. unvollkommene und homogene,
4. unvollkommene und heterogene Konkurrenz.

Nachdem auf dem Reisemarkt heterogene Güter angeboten werden, reduziert sich unser Interesse auf die beiden Arten der heterogenen - somit am Bedarfsmarkt auftretenden - Konkurrenz, die Arndt "Marktkonkurrenz"<sup>3)</sup> nennt. Da es hier außerdem genügt, zu ermitteln, wie die Theorie des Bedarfsmarkts den Idealzustand, also die stärkste Form des Wettbewerbs beschreibt, werden wir uns im folgenden lediglich mit der vollkommenen Marktkonkurrenz befassen.

Wir wissen bereits, daß "Marktkonkurrenz" nur auf Bedarfsmärkten und zwischen Anbietern heterogener Güter auftreten kann. Da dieser Wettbewerbsbegriff demnach für einen Markt (den Bedarfsmarkt) gilt, der

---

1) Vgl. Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.230.

2) Vgl. Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.235 f.

3) Das Gegenstück zur Marktkonkurrenz (Konkurrenz am Bedarfsmarkt) bildet die Elementarkonkurrenz (Konkurrenz am Elementarmarkt), welche die beiden Arten homogener Konkurrenz umfaßt. (Vgl. Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.233 f.)

seine Qualifikation bereits bewiesen hat, erfüllt er auch das Element der Marktbezogenheit. Er scheint weiterhin die Mehrdimensionalität des Wettbewerbs zu berücksichtigen, weil sich Marktkonkurrenz stets auf heterogene Güter bezieht, die sich nicht allein im Preis unterscheiden. Um dies genauer festzustellen, müssen wir allerdings erst ermitteln, unter welchen Bedingungen die Marktkonkurrenz vollkommen ist.

Dies ist dann der Fall, wenn die Anbieter nur die Qualität ihrer Produkte variieren, nicht jedoch durch Verknappung des Angebots Monopolgewinne - im Sinne der Cournot'schen Monopoltheorie - erzielen können.<sup>1)</sup> Bei vollkommener Marktkonkurrenz kann man zwar durch Variation des Produktes, der Werbung oder der Verkaufsbedingungen eine Verschiebung der Angebots- und Nachfragekurven herbeiführen und somit die Absatzmenge beeinflussen; es soll jedoch nicht möglich sein, auf diese Weise Gewinne zu erwirtschaften, welche über einen in die Stückkosten einkalkulierten "Normalgewinn" hinausgehen; denn die Konkurrenz ist nur dann vollkommen, "wenn im Gleichgewicht die ... Preise der Gutsvarianten bei allen Anbietern gleich den Stückkosten sind".<sup>2)</sup>

Nachdem bei vollkommener Marktkonkurrenz definitionsgemäß keinerlei Monopolgewinne entstehen, müssen die Güterpreise - wie im Falle "traditioneller" vollkommener Konkurrenz - bei allen Anbietern übereinstimmen, abgesehen von qualitativ bedingten Unterschieden. Da es aber auch aufgrund qualitativer Variationen nicht möglich sein soll, Extragewinne zu erzielen, müssen zwangsläufig alle Unternehmen mit gleichen Kosten produzieren. Denn stellte ein Anbieter ein bestimmtes

---

1) Vgl. Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.234.

2) Sanmann, H.: a.a.O., S.70.

Produkt mit geringeren Kosten her als ein anderer, so erzielte er entweder - bei gleicher Preisstellung - einen höheren Gewinn, oder die Preise dieses Gutes unterschieden sich - wenn man nach den Stückkosten kalkuliert - bei den einzelnen Unternehmen voneinander. Sanmann setzt deshalb Kostengleichheit sogar ausdrücklich voraus.<sup>1)</sup>

Der Zustand vollkommener Marktkonkurrenz ist somit hinreichend beschrieben, und wir können nun feststellen, wie die Vertreter der Theorie des Bedarfsmarkts das Wesen des Wettbewerbs sehen. Vollkommen ist die Marktkonkurrenz offensichtlich nur dann, wenn man keine Extra- oder Monopolgewinne erzielen kann. Aufgabe des Wettbewerbs ist es demnach, die Gewinne auf ein Normalmaß zu reduzieren und Gewinnunterschiede zwischen den Unternehmen zu verhindern, also eine Situation herbeizuführen, in der für vorhandene Anbieter kein Anlaß zum Austritt aus dem Markt und für neue Konkurrenten kein Anreiz zum Eintritt in ihn besteht.<sup>2)</sup> Die Position jedes Unternehmens erscheint bei vollkommener Marktkonkurrenz also weitgehend unveränderlich. Gefahr droht weder von der Kostenseite her, denn wegen der Prämisse der Kostengleichheit gibt es keine Grenzproduzenten, die vom Markt verdrängt werden können, noch von der Marktseite her, da keine neuen Wettbewerber auftreten. Außerdem bieten alle Anbieter gleiche Produkte zum selben Preis an; preispolitische Maßnahmen scheiden deshalb ebenfalls aus. Möglich sind allein

---

1) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.72, 78; Arndt, H.: Marktmechanismus und heterogene Konkurrenz, in: Gestaltungsprobleme der Weltwirtschaft, Festschrift für Andreas Predöhl, hrsg. von H. Jürgensen, abgedruckt in: Jahrbuch der Sozialwissenschaften 1963, S.188 ff. (weiterhin zitiert als: Arndt, H.: Marktmechanismus); Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.231.

2) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.70.

qualitative Variationen, durch welche sich aber lediglich das Absatzvolumen beeinflussen, jedoch kein über den Normalgewinn hinausgehender Extragewinn erzielen läßt. Die Unternehmenspolitik ist also auf die Qualitätsdimension eingeengt und auch dabei in ihren Auswirkungen beschränkt.

Ein Blick in die Praxis läßt uns erkennen, daß die vollkommene Marktkonkurrenz das Wesen des Wettbewerbs in einer Weise beschreibt, wie es auf empirischen Märkten wohl kaum wiederzufinden ist. Denn für Konkurrenz ist sicherlich nicht charakteristisch, daß zwischen den Unternehmen keine Kostenunterschiede bestehen, die Preise nicht von den Stückkosten abweichen dürfen, durch Produktvariation kein zusätzlicher Gewinn zu erzielen ist und daß Anbieter weder ausscheiden noch hinzutreten. Das Wettbewerbskonzept der Theorie des Bedarfsmarkts ist also ebenfalls ungeeignet für eine Analyse der Konkurrenz am Reisemarkt, obwohl es die Elemente Marktbezogenheit und Mehrdimensionalität berücksichtigt. Demnach müssen noch andere Wesensmerkmale des Wettbewerbs existieren, welchen die vollkommene Marktkonkurrenz nicht gerecht wird.

Sie zeigen sich, wenn wir versuchen, die Mängel dieses Wettbewerbskonzepts herauszufinden. Die Theorie des Bedarfsmarkts hält die Konkurrenz dann für vollkommen, wenn ein Zustand der Art erreicht ist, wie wir ihn eben beschrieben haben (Kostengleichheit, keine Extra- oder Monopolgewinne, kein Anlaß zum Markteintritt oder -austritt). Sie glaubt also, das Wesen des Wettbewerbs im Rahmen einer statischen Analyse und einer Betrachtung des Marktgleichgewichts erfassen zu können, da sie in ihrem Aufbau noch zu sehr vom Vorgehen der traditionellen Theorie beeinflusst

ist.<sup>1)</sup> - So gelten die Prämissen des vollkommenen Markts, allerdings in einer der Marktabgrenzung (heterogene Güter am Bedarfsmarkt) angepaßten Form, ebenso für den Bedarfsmarkt. -<sup>2)</sup>

Hierin aber irrt die Theorie des Bedarfsmarkts. Denn in der Praxis äußert sich der Wettbewerb offensichtlich gerade in dem ständigen Streben der Anbieter, ihre Marktposition durch Maßnahmen wie Kostensenkung, Rationalisierung, Produktvariation, Preissenkung, Preisdifferenzierung, Werbung oder Verkaufsförderung zu verbessern, und nicht darin, in einem Gleichgewichtszustand zu verharren. Den Wettbewerb kennzeichnen also offenbar Maßnahmen, welche die Marktverhältnisse laufend verändern. Gerade solche treten aber bei vollkommener Marktkonkurrenz ex definitione überhaupt nicht auf, da sie nicht statischen, sondern dynamischen Charakter haben. Man kann das Wesen des Wettbewerbs deshalb nie erfassen, indem man, wie die Theorie des Bedarfsmarkts, die Bedingungen eines statischen Marktgleichgewichts<sup>3)</sup> formuliert; denn Konkurrenz ist etwas Dynamisches und nur dann zu verstehen, wenn man den Ablauf von Marktprozessen erforscht und die prozeßbildenden Faktoren zu ergründen versucht. Damit hat sich auch unser drittes Wettbewerbselement herauskristallisiert: die Prozeßgebundenheit des Wettbewerbs.

---

1) Arndt sagt ausdrücklich: "Vollkommene und unvollkommene Marktkonkurrenz sind wie das Marktmonopol Formen des Gleichgewichts, die an einem Bedarfsmarkt bestehen." (Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.363.)

2) Arndt, H.: Marktmechanismus, a.a.O., S.185; Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.235, 241.

3) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.70; Arndt, H.: Anpassung, a.a.O., S.363.

#### D. Ein neues Wettbewerbskonzept

Wir haben zu Beginn dieses Abschnitts erwähnt, daß es sich beim Wettbewerb um einen ausgedehnten Begriffskomplex handelt. Deshalb werden wir auf eine Definition verzichten und versuchen, das Wesen des Wettbewerbs anhand seiner charakteristischen Elemente zu erfassen. Aus der Untersuchung der traditionellen Theorie und des Bedarfsmarktkonzepts ließen sich bereits die Marktbezogenheit, die Mehrdimensionalität und die Prozeßgebundenheit ableiten. Wir werden diese Elemente nun näher beschreiben und durch ein weiteres, die Freiheit des Wettbewerbs, ergänzen.

Das Element der Marktbezogenheit drückt den Zusammenhang zwischen Markt und Wettbewerb aus. Konkurrenz ist zwar von ihrem Wesen her nicht auf einen bestimmten Markt oder gar eine Marktform beschränkt,<sup>1)</sup> doch ist sie bei empirischen Analysen stets auf einen Markt zu beziehen. Denn man kann nicht irgendeine Konkurrenz, sondern nur die auf einem Markt untersuchen. Ohne direkten Marktbezug läßt sich höchstens ein theoretisches Wettbewerbskonzept, wie beispielsweise das der funktionsfähigen Konkurrenz, entwickeln; doch unterstellt selbst dieses einen bestimmten Marktbegriff - so gibt es keinen funktionsfähigen Wettbewerb auf vollkommenen Märkten - und läßt sich nur dann in die Praxis übertragen, wenn man sich zugleich auf einen Markt bezieht. Auch Begriffe wie die Marktbeherrschung im Sinne des GWB beweisen die Marktbezogenheit des Wettbewerbs.

Die Komponente Mehrdimensionalität besagt, daß

---

1) Vgl. Wiese, L.v.: Artikel "Wettbewerb" (I), in: HdSW, 1965, Band 12, S.25 ff.; ferner Flick, F. K.: Der Qualitätswettbewerb im marktwirtschaftlichen System, Wiesbaden 1966, S.128.

Wettbewerb nicht in einer Dimension zu erfassen und deshalb nicht, wie in der traditionellen Theorie, mit Preiswettbewerb gleichzusetzen ist. Denn die Konkurrenz vollzieht sich in einem Prozeß, in welchem "konkurrierende Alternativen angeboten, getestet, bewertet und gewählt oder zurückgewiesen werden".<sup>1)</sup> Die Wahl zwischen verschiedenen Produkten erfordert es aber, alle wertbildenden Faktoren eines Gutes zu berücksichtigen, also nicht nur den Preis, sondern auch die Qualität und die Akquisition. Diesen drei Dimensionen entsprechend werden wir auch zwischen Preis-, Qualitäts- und Akquisitionswettbewerb unterscheiden.<sup>2)</sup>

Die Prozeßgebundenheit, unser drittes Element, resultiert aus der Tatsache, daß letztlich Menschen und nicht Güter Träger des Wettbewerbs sind. Es ist nicht das Vorhandensein konkurrierender Alternativen, sondern vielmehr die daraus entstehende Verhaltensweise der Anbieter, welche das Wesen des Wettbewerbs kennzeichnet. Sie prägt die Beziehungen zwischen den einzelnen Konkurrenten und führt zu laufenden Anpassungs-, Änderungs- und Schöpfungsprozessen. Wettbewerb ist demnach ein dynamischer Vorgang und kein Zustand.<sup>3)</sup> So betrachtet, umfaßt Konkurrenz auch Faktoren wie technischen Fortschritt, Produktkreation und -variation sowie Mode-, Geschmacks- oder Einkommensänderungen. Darüber hinaus gelingt es, die Unternehmerinitiative einzubeziehen, welche den Wettbewerb als ständig wechselnden Prozeß entscheidend beeinflußt.<sup>4)</sup>

---

1) Abbott, L.: a.a.O., S. 126

2) In der Literatur werden im allgemeinen nur die Dimensionen Preis und Qualität und die entsprechenden Wettbewerbsarten genannt. (Vgl. Abbott, L.: a.a.O., S.138; Ottel, F.: Artikel "Wettbewerb und Wettbewerbsrecht", in: HdBW, 1962, Band 4, 3. Aufl., S.6346.)

3) Vgl. Abbott, L.: a.a.O., S.117 ff.

4) Vgl. Flick, F. K.: a.a.O., S.129 ff.

Wir haben inzwischen festgestellt, wo Wettbewerb auftritt - auf einem bestimmten Markt -, in welcher Form er sich zeigt - als Preis-, Qualitäts- und Akquisitionswettbewerb - und worin er zum Ausdruck kommt - in den vielfältigen Anpassungs-, Änderungs- und Schöpfungsprozessen. Nun gilt es nur noch zu ermitteln, unter welchen Bedingungen eine Konkurrenz dieser Art entstehen kann. Sie ergeben sich aus unserem vierten Element, der Freiheit des Wettbewerbs. Diese besagt insbesondere, daß Anbieter und Nachfrager in ihren Handlungen und Entscheidungen nicht gebunden sind. Für die Nachfrager bedeutet das, aus mehreren Alternativen die günstigste wählen, für die Anbieter, unternehmenspolitische Maßnahmen nach eigenem Ermessen treffen zu können, d.h. Freiheit zu Initiative, zu technischem Fortschritt, zu Kreation und zu Imitation.<sup>1)</sup> Darüber hinaus setzt Wettbewerbsfreiheit unbehinderten Marktzugang voraus und gilt somit nicht nur für die tatsächlichen, sondern auch für potentielle Konkurrenten.<sup>2)</sup> Allerdings ist sie nicht absolut zu sehen. Denn obwohl Wettbewerb es jedem Marktteilnehmer überläßt, seine Fähigkeiten und Mittel nach eigenem Ermessen für seine Zwecke einzusetzen, findet der Freiheitsbereich des einzelnen doch in dem seiner Konkurrenten eine Grenze. Wettbewerbsfreiheit ist deshalb nur in einem relativen Sinne zu verstehen und bereits dann gegeben, wenn sie allen Anbietern und Nachfragern in hinreichendem Ausmaß zur Verfügung steht.<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. Hoppmann, E.: Zum Problem einer wirtschaftspolitisch praktikablen Definition des Wettbewerbs, in: Grundlagen der Wettbewerbspolitik, Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Band 48, S.15 (weiterhin zitiert als: Hoppmann, E.: Problem).

2) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.41.

3) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.15, 16.

Anhand dieser vier Elemente glauben wir, das Wesen der Konkurrenz, wie sie sich in der Praxis auf den Märkten zeigt, zutreffend und umfassend beschrieben und somit eine Wettbewerbskonzeption erarbeitet zu haben, die wir den weiteren Ausführungen zugrunde legen können.

#### 4. Abschnitt: Markt und Wettbewerb

##### A. Abstimmung von Marktabgrenzung und Untersuchungsziel

Wir haben die Marktbezogenheit zwar als Element des Wettbewerbs erkannt, bisher jedoch lediglich festgestellt, daß sich Konkurrenz stets auf einen bestimmten Markt bezieht, ohne aber diesen zu nennen. Natürlich wird es sich in unserem Fall um den Reisemarkt handeln, doch müssen wir überprüfen, ob wir die bisherige Definition beibehalten können. Dies kann aber nur geschehen, wenn sich unser Marktbegriff auch noch unter dem Gesichtspunkt des Wettbewerbs als richtig abgegrenzt erweist. Denn zwischen Markt und Wettbewerb besteht eine gegenseitige Abhängigkeit, da einerseits der Markt bekannt sein muß, um auf ihm die Wettbewerbslage einer Branche zu untersuchen, und andererseits erst die Kenntnis eben dieser Wettbewerbslage es ermöglicht, den relevanten Markt abzugrenzen. Dieser läßt sich also nicht vor oder ohne das Studium relevanter Industrien bestimmen, und eine Marktabgrenzung impliziert notwendig ein Urteil über die Wettbewerbsverhältnisse.<sup>1)</sup>

Nun haben wir den Reisemarkt bisher aber unter dem Aspekt, möglichst das gesamte Reisegewerbe zu untersuchen, und nicht unter dem Blickwinkel des Wettbewerbs abgegrenzt. Wir müssen deshalb unseren Marktbegriff noch mit dem Untersuchungsziel "Wettbewerb" abstimmen. Da dies nicht simultan erfolgen kann, werden wir die Grenzen des Reisemarkts entsprechend der

---

1) Vgl. Kaufer, E.: Die Bestimmung von Marktmacht. Dar- gestellt am Problem des relevanten Marktes in der amerikanischen Antitrustpolitik, Berner Beiträge zur Nationalökonomie, Band 5, 1967, S.14, 15 (weiterhin zitiert als: Kaufer, E.: Marktmacht.).

Aufgabenstellung, die dort bestehende Konkurrenz zu analysieren, festlegen. Nachdem wir den Wettbewerb anhand seiner Elemente bereits so beschrieben haben, wie er auf empirischen Märkten auftritt, ist das Untersuchungsziel hinreichend fixiert, und wir können nun überprüfen, ob die bisherige Definition des Reisemarkts auch einer wettbewerbsorientierten Marktabgrenzung entspricht.

#### B. Marktabgrenzung nach den Kriterien "Raum", "Zeit" und "Gutsart"

Die Frage, ob sich der Begriff Reisemarkt, den wir bisher sehr weit als Bedarfsmarkt für touristische Leistungen gefaßt haben, auch für eine Wettbewerbsanalyse eignet, ist gleichbedeutend mit der Frage, ob der Reisemarkt in diesem Falle nicht in verschiedene Teilmärkte aufzuspalten ist. Um das festzustellen, müssen wir Merkmale herausfinden, durch die sich Märkte voneinander unterscheiden können - es sind dies die generellen Abgrenzungskriterien "Raum", "Zeit" und "Gutsart" -, und im folgenden überprüfen, inwieweit sie zu einer Einschränkung des Begriffs Reisemarkt führen.

Da dies allein anhand ökonomisch-theoretischer Gesichtspunkte nicht möglich ist, wird es sich nicht vermeiden lassen, bestimmte empirische Beobachtungen vorwegzunehmen, die erst zur Analyse des Wettbewerbs am Reisemarkt im 7. Abschnitt gehören. Denn ein Markt läßt sich, wie erwähnt, nicht ohne eine gewisse Kenntnis der Wettbewerbsverhältnisse abgrenzen.

## I. Räumliche Abgrenzung des Marktes

Eine weitere Einschränkung des Reisemarkts wird dann notwendig, wenn er in einzelne, regional getrennte Teilmärkte zerfällt, auf denen unterschiedliche Wettbewerbsverhältnisse herrschen. Um dies beurteilen zu können, müssen wir aber erst geeignete Kriterien für eine räumliche Marktabgrenzung finden.

In der volkswirtschaftlichen Theorie verwendet man dafür die Transportkosten.<sup>1)</sup> Da touristische Leistungen jedoch weder materielle Waren noch transportabel sind, entstehen den Reiseunternehmen überhaupt keine Transportkosten, so daß dieser Gesichtspunkt ausscheidet. Reiseunternehmen sind auch durch keinerlei Bestimmungen in ihrer Tätigkeit regional gebunden. Als Anhaltspunkt für eine räumliche Marktabgrenzung kommt somit nur ihre Marktpolitik<sup>2)</sup> in Frage, die sich hauptsächlich in der Programm- und in der Vertriebsgestaltung äußert.

Ein Angebotsprogramm ist dann regional bezogen, wenn es nur bestimmte Nachfragerkreise anspricht. Dies zeigt sich am Reisemarkt ziemlich deutlich in der Wahl der Ausgangsorte. Insbesondere bei Flugreisen fällt auf, daß man bei manchen Anbietern oft von mehreren Flughäfen aus dasselbe Ziel erreichen kann, während andere Veranstalter nur einen Abflugort anbieten. Nun dürfte kein Zweifel bestehen, daß jeder, der eine Flugreise unternimmt, in der Regel auch bestrebt ist, von dem für ihn nächstgelegenen Flughafen aus zu starten. Denn gerade wer sich für eine organisierte Reise entscheidet, erwartet ein Höchstmaß an Bequemlichkeit und scheut sich vor zusätzlichen Ausgaben und Organisationsmaßnahmen, wie sie mit zunehmender Entfernung

---

1) Vgl. Schneider, E.: a.a.O., S.77 ff.

2) Vgl. Beckmann, P.: a.a.O., S.131.

zwischen Wohnort und Ausgangspunkt der Reise verstärkt notwendig werden. Mit anderen Worten: Ein Reiseangebot, das sich auf einen bestimmten Ausgangsort bezieht, beschränkt sich damit zugleich vorwiegend auf den Nachfragerkreis, für welchen dieser Ausgangsort regional gesehen günstig liegt. Wir können also feststellen: Es gibt, bedingt durch die Programmgestaltung, zwei Kategorien von Reiseunternehmen, wovon die einen auf bestimmte regionale Bereiche begrenzt, die anderen überregional tätig sind.

Dasselbe Ergebnis zeigt sich von der Vertriebsgestaltung her. Da der Verkauf touristischer Leistungen im allgemeinen eine persönliche Beratung, zumindest aber Informationsmaterial erfordert, beides jedoch nur in den Verkaufsstellen der Reiseunternehmen erhältlich ist,<sup>1)</sup> bestimmt die Ausdehnung des Vertriebsnetzes ziemlich eindeutig die räumlichen Grenzen der Betätigung. Auch hier gibt es wieder Anbieter, deren Vertriebsnetz sich entweder nur auf bestimmte Regionen oder auf die gesamte Bundesrepublik erstreckt. Nachdem die Unternehmen Produktion und Absatz koordinieren, sind von der Programm- und von der Vertriebsgestaltung her in gleicher Weise die einen regional gebunden, die anderen überregional tätig.

Wir wollen nun überprüfen, ob sich dieser Umstand auch auf die Wettbewerbsverhältnisse auswirkt. Dies scheint in der Tat der Fall zu sein, denn außer in ihrer Marktpolitik unterscheiden sich die beiden Unternehmenstypen (die regional und überregional orientierten) vor allem in Betriebsgröße, Kostenstruktur, Angebotsprogramm und Vertriebsform, also in Faktoren,

---

1) Eine Ausnahme bildet hier der Verkauf touristischer Leistungen durch den Versandhandel. Diese Reiseunternehmen sind aber ohnehin weder vom Programm noch vom Vertrieb her auf regionale Bereiche beschränkt.

welche zweifellos die Konkurrenzsituation eines Unternehmens beeinflussen. So sind die überregionalen Touristikveranstalter inzwischen moderne Großbetriebe mit weitverzweigtem Vertriebsnetz, während die regional gebundenen Reiseunternehmen häufig Familienbetriebe mit nur wenigen Verkaufsstellen sind. Außerdem bieten überregional und regional orientierte Veranstalter ihrer Art und Zusammensetzung nach verschiedene Programme an, die einen mehr für den Massenkonsum, die anderen mehr für den Individualbedarf. Am besten bestätigt aber das Verhalten der Unternehmen, daß sie unterschiedlichen Markt- und Wettbewerbsverhältnissen gegenüberstehen. Denn die überregionalen Anbieter betrachten als Konkurrenten lediglich andere, ebenfalls überregional tätige Reiseunternehmen; nur deren Existenz berücksichtigen sie auch bei der Gestaltung ihrer Unternehmenspolitik. Analog verhält es sich bei den regional gebundenen Unternehmen.<sup>1)</sup>

Wir können nun als Ergebnis festhalten, daß der Reisemarkt offensichtlich in regionale Teilmärkte zerfällt, deren Anzahl und Grenzen aber noch nicht bekannt sind. Eine exakte räumliche Abgrenzung wäre höchstens aus der Sicht eines einzelnen Anbieters möglich und dementsprechend nur beschränkt gültig. Für die vorliegende Untersuchung genügt es jedoch, die Anbieter auf dem Reisemarkt in zwei Gruppen zu trennen, deren eine die auf bestimmte regionale Bereiche beschränkten, während die andere die überregional tätigen Reiseunternehmen umfaßt.

Das Problem, regionale Märkte untereinander abzugrenzen, wird damit umgangen; es ist in dieser Arbeit weder lösbar noch von Interesse. Wir werden des-

---

1) Diese Anschauung wurde dem Verf. in Interviews bestätigt und wird durch die Ergebnisse im 7. Abschnitt bekräftigt.

halb nur zwischen "Reisemarkt der überregionalen Anbieter" und "Reisemarkt der regional beschränkten Anbieter" unterscheiden. Daß sich letzterer wiederum in eine Reihe von Teilmärkten gliedert, ist neben-sächlich.

Da sich diese Aufteilung des Reisemarkts sowohl von der Marktpolitik der Unternehmen als auch von den unterschiedlichen Wettbewerbsverhältnissen her als notwendig erwiesen hat, um das Untersuchungsobjekt auf das Untersuchungsziel abzustimmen, muß sich unsere Arbeit auf die Analyse e i n e s Teilmarktes beschränken. Im folgenden werden wir deshalb nur den Markt der ü b e r regionalen Reiseunternehmen untersuchen und den Begriff "Reisemarkt" in diesem begrenzten Sinn verwenden, soweit aus dem jeweiligen Zusammenhang nichts Gegenteiliges hervorgeht.

Nun zeigt sich auch, daß unsere erste räumliche Abgrenzung, die wir vornahmen, indem wir unsere Analyse auf den "deutschen" Reisemarkt beschränkten, ebenfalls wettbewerbsorientiert war. Denn die deutschen Touristikunternehmen stellen sowohl in ihrer Programmgestaltung - Preisangaben, Abfahrtszeiten und -orte sind ausschließlich auf den deutschen Nachfrager abgestimmt - als auch in ihrer Vertriebspolitik - es gibt kaum Verkaufsstellen im Ausland - eindeutig auf den deutschen Verbraucher ab. Außerdem verändern sich im Ausland die Wettbewerbsverhältnisse, da die deutschen Reiseunternehmen dort anderen Konkurrenten gegenüberstehen als im Inland.

Zwar ist es uns gelungen, mit Hilfe ökonomischer Kriterien (Marktpolitik, Verhaltensweise) den Reisemarkt räumlich abzugrenzen, doch mußten wir seinen Umfang beschränken; unsere Analyse erfaßt deshalb nicht mehr alle Teile des Reisegewerbes. Diesen Kompromiß müssen wir aber schließen, soll unsere Unter-

suchung des Wettbewerbs nicht von vorneherein durch falsche Wahl der Bezugsgrößen - also durch Verwendung eines ungeeigneten Marktbegriffs - zur Ergebnislosigkeit verurteilt sein.

## II. Zeitliche Abgrenzung des Marktes

Den Markt zeitlich abzugrenzen, kann notwendig werden, weil "Anbieter oder Nachfrager ... nur dann miteinander in Wettbewerb stehen, wenn sie gleichzeitig zum Leistungsaustausch bereit sind".<sup>1)</sup> Es wäre nun denkbar, daß sich in der Reisebranche, einem typischen Saisongewerbe, in den einzelnen Zeiträumen verschiedene Wettbewerbsverhältnisse ergäben. Dies ist tatsächlich der Fall, betrifft jedoch nur die kompetitive Position der Anbieter gegenüber den Nachfragern. Unser Interesse gehört aber, wie erwähnt, vornehmlich dem Wettbewerb unter den Anbietern. Für sie bewirkt die Saisonabhängigkeit des Gewerbes jedoch keine Veränderung der Konkurrenzsituation, da saisonale Schwankungen alle Anbieter in gleichem Maße treffen. Denn gerade die größeren Reiseunternehmen sind durchwegs ganzjährig tätig. Die Wettbewerber am Markt bleiben deshalb stets dieselben. Zwar ändert sich die Struktur der Reiseprogramme in den verschiedenen Zeiträumen erheblich; auf die einzelnen Anbieter bezogen, bleibt sie allerdings in etwa konstant, da die Unternehmen in ähnlicher Art und Weise den Saisonunterschieden bei ihrer Programmgestaltung Rechnung tragen. Auch bei Maßnahmen der Preisdifferenzierung legt man ungefähr dieselben Saisonzeiträume zugrunde. Berücksich-

---

1) Beckmann, P.: a.a.O., S.134.

tigt man weiterhin, daß durch die besondere Form der Darbietung touristischer Leistungen in Katalo- gen die Angebote verschiedener Firmen stets zum sel- ben Zeitpunkt präsent sind, dann kommt man zu dem Ergebnis, daß eine zeitliche Abgrenzung des Reise- markts nicht erforderlich ist.

### III. Sachliche Abgrenzung des Marktes

Die sachliche Marktabgrenzung ist die wichtig- ste und zugleich die schwierigste.<sup>1)</sup> Sie wird not- wendig, wenn der Reisemarkt von seinen Produkten her in Teilmärkte mit unterschiedlichen Wettbewerbsver- hältnissen zerfällt. Um dies zu beurteilen, müssen wir zunächst einige Kriterien, die sich für eine sachliche Marktabgrenzung eignen, diskutieren und sie anschließend auf den Reisemarkt anwenden.

#### 1. Kriterien der Marktabgrenzung

##### a) Das Kriterium "gleiches Grundbedürfnis"

Anhand des Merkmals "gleiches Grundbedürfnis" konnten wir im 2. Abschnitt die Grenzen des Reise- markts zwar eindeutig festlegen, doch haben sie sich inzwischen als für eine Konkurrenzanalyse zu weit ge- steckt erwiesen. Soll dieses Kriterium auch für eine wettbewerbsorientierte Marktabgrenzung verwendbar sein, müssen wir es offensichtlich enger fassen oder

---

1) Beckmann, P.: a.a.O., S.136.

durch Nebenbedingungen ergänzen. Solche lassen sich formulieren, indem wir fordern, daß nicht nur das Grundbedürfnis, sondern auch gewisse abgeleitete Bedürfnisse, z.B. nach bestimmten Preis- und Qualitätsklassen, Verkehrsmitteln oder Zielländern, zu erfüllen sind. Der Wahlbereich des Nachfragers beschränkt sich dadurch auf einzelne Gütergruppen, und es lassen sich verschiedene Teilmärkte bilden. Unser Marktkonzept ermöglicht es demnach, die Marktabgrenzung elastisch dem Ziel der Untersuchung anzupassen<sup>1)</sup> und den Reisemarkt in sachlich getrennte Teilmärkte zu zerlegen; nach welchen Gesichtspunkten das erfolgen soll, gibt es jedoch nicht an. Diese sind noch zu ermitteln.

#### b) Sanmanns "Elementarmarktgruppe"

Während Arndt den Bedarfsmarkt nicht mehr zerlegt, hält es Sanmann für notwendig, bei Wettbewerbsanalysen den Markt weiter zu unterteilen. Denn seines Erachtens gibt es in der Realität auf jedem Bedarfsmarkt Gruppen von Gutsvarianten, die sogenannten "Elementarmarktgruppen", innerhalb derer die Substitutionskonkurrenz relativ stark ist, während sie zwischen den Gruppen merklich geringere Grade aufweist.<sup>2)</sup> Da sich das Verhalten eines Anbieters ausschließlich an dem seiner Konkurrenten aus derselben Elementarmarktgruppe orientiert,<sup>3)</sup> entspricht nur diese einem wettbewerbsbezogenen Marktbegriff. Sanmann geht also,

---

1) Die Behauptung am Ende des zweiten Abschnitts, unsere Marktkonzeption ermögliche eine elastische Marktabgrenzung, findet sich hier bestätigt.

2) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.85.

3) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.90, 91.

ebenso wie wir, von einem weit gefaßten Marktbegriff, dem Bedarfsmarkt, aus, hält es aber zur Analyse der Konkurrenz für erforderlich, dessen Teilmärkte, die Elementarmarktgruppen, zu untersuchen.

Kriterium für die Zugehörigkeit zu einer Elementarmarktgruppe und damit für die sachliche Marktabgrenzung<sup>1)</sup> ist die Stärke des Substitutionsverhältnisses zwischen den Gütern. Dieses umfaßt, im Gegensatz zur Substitutionselastizität, richtigerweise nicht nur den Preis, sondern die Gesamtheit der Angebotsbedingungen, also insbesondere auch qualitative Faktoren.<sup>2)</sup> Wie Robinson grenzt Sanmann Märkte voneinander ab, indem er annimmt, die Substitutionskonkurrenz sei innerhalb der Gruppen stark, zwischen den Gruppen nur schwach; er unterstellt also ebenso das Vorhandensein von Substitutionslücken. Als erstes Merkmal für eine sachliche Marktabgrenzung können wir demnach die "Substituierbarkeit" von Gütern bezeichnen.

### c) Das Konzept der Kreuzelastizität

Obwohl Triffin nicht beabsichtigte, einzelne Märkte mit Hilfe von Kreuzelastizitäten festzulegen,<sup>3)</sup> sind diese für die sachliche Marktabgrenzung von Bedeutung. Denn die meisten Abgrenzungsversuche münden in das Problem, Güter nach ihren Substitutionsbezie-

---

1) Sanmann verwendet die Aufteilung des Bedarfsmarkts in Elementarmarktgruppen auch zur räumlichen Marktabgrenzung. Er bemerkt ausdrücklich: "Elementarmarktgruppen: ... sind räumlich bedingt, wenn und soweit der Bedarfsmarkt aus räumlichen Teilbereichen besteht, deren Zusammenhalt untereinander durch irgendwelche Hemmnisse ... erschwert ist." (Sanmann, H.: a.a.O., S.86.)

2) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.87, 88.

3) Vgl. die Ausführungen im 2. Abschnitt.

hungen, welche man aber an der Kreuzelastizität der Nachfrage mißt, zu einem Markt zusammenzufassen.

Eine wettbewerbsorientierte sachliche Marktabgrenzung und eine Analyse der Anbieterkonkurrenz läßt sich allerdings nicht wie bei Triffin nur aus der Sicht des Nachfragers vornehmen. Denn die Kreuzelastizität der Nachfrage liefert ein unvollständiges Bild von der Intensität des Wettbewerbs, weil sie die Angebotselastizität ignoriert.<sup>1)</sup> Diese zeigt sich in der Produktionsflexibilität, den vorhandenen Kapazitäten und, insbesondere bei längerfristiger Betrachtung, in der Höhe der Marktschranken; am einfachsten ist die Stärke der Angebotselastizität deshalb abzuschätzen, indem man sich ein Bild über das Ausmaß der Eintrittsschranken zu machen versucht.<sup>2)</sup>

Auch Clark<sup>3)</sup> hebt die Bedeutung der Angebotselastizität für den Wettbewerb hervor. Er unterscheidet jeweils bei Gütern, die dasselbe Grundbedürfnis erfüllen, zwischen "differenzierter Konkurrenz" - in diesem Falle sind die Marktschranken niedrig, folglich ist die Kreuzelastizität des Angebots beträchtlich - und "Substitution" - wenn die Güter eines Marktes inhärent und unausweichlich verschieden sind; die Kreuzelastizität des Angebots ist dann gering -.<sup>4)</sup>

---

1) Vgl. Kaufer, E.: Marktmacht, a.a.O., S.8.

2) Vgl. Kaufer, E.: Marktmacht, a.a.O., S.8 ff.

3) Vgl. Clark, J. M.: Competition as a Dynamic Process, Washington 1963, S. 101.

4) Kaufer erwähnt noch das Konzept der "reasonable interchangeability", der "angemessenen Austauschbarkeit", welches sich ebenfalls mit dem Problem der Substitution befaßt; diese wird in einen objektiven (die funktionale Austauschbarkeit) und einen subjektiven (die reaktive Austauschbarkeit) Bereich unterteilt. (Vgl. Kaufer, E.: Marktmacht, a.a.O., S.22 ff.)

Aus dem Konzept der Kreuzelastizität können wir also, da die Elastizität der Nachfrage ebenfalls die Substituierbarkeit zum Ausdruck bringt, die "Angebotselastizität" als zweites Kriterium für eine sachliche Marktabgrenzung ableiten.

## 2. Sachliche Abgrenzung des Reisemarkts

Mit Hilfe der beiden Kriterien Angebotselastizität und Substituierbarkeit sowie empirischer Beobachtungen werden wir nun ermitteln, ob oder wie der Reisemarkt in sachlich getrennte Teilmärkte aufzuspalten ist. Dies ist einmal notwendig, wenn die Angebotselastizitäten bei den einzelnen touristischen Leistungen verschieden sind, was, wie erwähnt, in der Höhe der Marktschranken zum Ausdruck kommt. Wir müssen deshalb zunächst feststellen, welche Bedingungen für den Eintritt in den Reisemarkt bestehen.

Der Zugang zum Markt ist in der Touristik generell unbeschränkt. Die Gründung eines neuen Reiseunternehmens ist an keinerlei formelle Voraussetzungen, wie etwa an einen Befähigungsnachweis oder an den Erwerb einer Konzession, gebunden. Auch von der Produktion und von der Finanzierung her ist der Markteintritt erleichtert. Denn da sich das touristische Angebot aus den Leistungen anderer Gewerbezweige zusammensetzt und keine materiellen Güter umfaßt, ist auch kein technisches Wissen, wie die Kenntnis von Materialien und Fertigungsverfahren, notwendig und sind im allgemeinen Investitionen und Kapital nur in geringem Umfang erforderlich. Hinsichtlich des Kapitalbedarfs müssen wir allerdings Einschränkungen machen. Denn er

ist je nach Art des verwendeten Verkehrsmittels verschieden. Während sich bei Bahn- und Busreisen aufgrund geringeren Auslastungsrisikos der Beförderungskapazität auch kleineren, finanzschwachen Veranstaltern eine Chance bietet, wird die Flugtouristik immer kapitalintensiver<sup>1)</sup> und damit allmählich ein Reservat finanzstarker Großunternehmen. Als Ergebnis zeigt sich somit, daß die Markteintrittsbedingungen offensichtlich je nach Beförderungsmittel verschieden sind.

Da der Reisemarkt zum anderen auch in sachlich getrennte Teilmärkte zerfallen kann, wenn die angebotenen Güter untereinander in verschiedenem Maße substituierbar sind, gilt es festzustellen, inwieweit touristische Leistungen alternativ zur Befriedigung bestimmter Bedürfnisse geeignet sind. Untersuchungen haben nun ergeben, daß die Nachfrager zwar Reisen, die sich beispielsweise vom Preis, von der Qualität oder vom Zielort her unterscheiden, häufig dennoch als Substitute ansehen, da ihre Wünsche diesbezüglich nicht genau festgelegt sind, daß sie aber im allgemeinen nicht bereit sind, zwischen verschiedenen Beförderungsmitteln zu wählen, insbesondere nicht zwischen Flugzeug und Kraftfahrzeug oder Bahn; denn darüber haben sie meistens schon feste Vorstellungen, bevor sie sich über konkrete Angebote informieren.

Die Ursachen dafür sind einleuchtend. Das Flugzeug erschließt vorwiegend Regionen, welche mit anderen Verkehrsmitteln oft nicht zu erreichen sind, zumindest nicht mit vergleichbarem Aufwand. Durch die Flugtouristik ist somit "eine sogenannte PKW-Eisenbahn-Grenze entstanden, so daß die Eisenbahn ... nicht

---

1) Die Ursachen wachsenden Kapitalbedarfs liegen einmal bei der Charterung von Flugzeugen und zum anderen bei der Beschaffung von Hotelbetten. (Vgl. dazu die Ausführungen im 7. Abschnitt.)

ohne weiteres mit dem Flugzeug verbunden werden kann, sondern nur mit dem PKW".<sup>1)</sup> Flugreisen unterscheiden sich ferner im Preis, in der Reisedauer und im Reise-stil im Durchschnitt recht erheblich von Bahn-, Bus- oder Schiffsreisen und sprechen deshalb auch verschiedene Nachfragerkreise an. Weiterhin bestehen unterschiedliche Ausweichmöglichkeiten. Während man Bahnreisen durch PKW- oder Busreisen in etwa ersetzen kann, ist dies bei Flugreisen nur schwer möglich, da die Unterschiede zu anderen Beförderungsmitteln viel größer sind.<sup>2)</sup> Flugreisen weichen demnach von anderen Reisearten in so vielem ab, daß man mit Recht annehmen kann, sie seien von ihnen durch eine Substitutions-lücke getrennt.

Sowohl die angebotsorientierte Marktabgrenzung anhand des Kriteriums "Angebotselastizität" als auch die nachfrageorientierte mit Hilfe der "Substituierbarkeit" hat somit zum selben Ergebnis geführt, daß der Reisemarkt für eine Analyse des Wettbewerbs nach den verschiedenen Beförderungsmitteln aufzuteilen ist. Da die überregionalen Reiseunternehmen keine Busreisen durchführen und die Seetouristik noch relativ ge-

- 
- 1) Berger, R.: Image-Analyse über Reiseunternehmen, erarbeitet für Touropa, München 1967, S.XII.
  - 2) Dieselbe Tatsache - starke Verschiedenartigkeit der Produkte aufgrund des verwendeten Beförderungsmittels -, welche hier aus der Sicht des Nachfragers zu einer Aufteilung des Reisemarkts in Teilmärkte führt, kann man übrigens auch für eine angebotsorientierte Marktabgrenzung anhand des Clark'schen Kriteriums der "Substitution" heranziehen. Denn das Merkmal "Verkehrsmittel" erfüllt genau die Voraussetzungen für den von Clark genannten Fall, daß Güter wegen unterschiedlicher Techniken, hier Beförderungstechniken, inhärent und unausweichlich verschieden sind und somit nicht demselben Markt angehören. (Vgl. Clark, J. M., a.a.O., S.101.)

ringen Umfang hat, bilden die Bahn und das Flugzeug die beiden wichtigsten Teilmärkte. Nachdem die Flugtouristik laufend an Bedeutung gewinnt und die meisten großen Reiseunternehmen vorwiegend oder fast ausschließlich auf dem Flugsektor tätig sind, werden wir uns auf diesen Teilmarkt beschränken. Der Begriff Reisemarkt soll deshalb im folgenden nur noch die Flugtouristik der überregionalen Anbieter umfassen.

Es erscheint weder notwendig noch zweckmäßig, diesen Markt nach anderen Kriterien, wie nach dem Preis, der Qualität oder dem Zielland, weiter zu unterteilen. Denn erstens sind die Bedürfnisse der Nachfrager am Reisemarkt häufig nur wenig konkretisiert. So bestehen gerade über Urlaubsgebiet, Preis und Qualität oft nur ungenaue Vorstellungen, so daß Güter, die sich diesbezüglich unterscheiden, dennoch substituierbar sind und somit demselben Markt angehören.

Zweitens ist es vom Ziel der Untersuchung her nicht angebracht, den Reisemarkt nochmals aufzuteilen. Aus der Sicht des Nachfragers mag der Markt vielleicht in einzelne Preis- und Qualitätsklassen zerfallen, zwischen denen nur geringe Substituierbarkeit besteht. Aus der Warte des Anbieters - und uns interessiert gerade der Wettbewerb zwischen den Reiseunternehmen - ergeben sich jedoch keine derartigen Grenzen. Denn für die einzelnen Unternehmen ist nicht entscheidend, ob die Nachfrager bestimmte Produkte als Substitute betrachten oder nicht, sondern ob sie beim Kauf zwischen den Leistungen verschiedener Anbieter wählen können. Nun ist aber das Grundgerüst der Reiseprogramme bei den überregionalen Firmen gleich, weil diese bestrebt sind, sämtliche gängigen Produkte zu führen, um den verschiedenartigen und wechselnden Wünschen der Abnehmer gerecht

zu werden und ein Abwandern der Kunden zu verhindern. Deshalb können die Nachfrager in der Regel auch unter den Leistungen aller Anbieter des Reisemarkts auswählen. - In der Bahntouristik wäre dies nicht möglich, denn einige der überregionalen Reiseunternehmen veranstalten ausschließlich Flugreisen. - Den Touristikmarkt in Teilmärkte aufzuspalten, wäre nur erforderlich, wenn auf diesen unterschiedliche Wettbewerbsverhältnisse herrschten. Dies ist aber nicht der Fall, denn die Unternehmen konkurrieren miteinander über die ganze Breite ihres Flugreiseangebots. Der Reisemarkt bleibt demnach endgültig auf den Bereich der Flugtouristik und auf die überregionalen Anbieter beschränkt.

### C. Zusammenfassung

Der Begriff Reisemarkt, wie wir ihn im 2. Abschnitt anhand des Kriteriums "gleiches Grundbedürfnis" formulierten, hat sich zwar als eine geeignete Ausgangsbasis für empirische Analysen erwiesen. Um ihn konkret anzuwenden, mußten wir ihn jedoch erst dem Ziel unserer Untersuchung, den Wettbewerb auf dem Reisemarkt zu erforschen, anpassen. Wir bezogen deshalb die generellen Abgrenzungskriterien "Raum", "Zeit" und "Gutsart" auf den Reisemarkt, um festzustellen, ob er dann in Teilmärkte zerfällt. Von der Programm- und von der Vertriebspolitik sowie vom Verhalten der Anbieter her erwies es sich als notwendig, den Reisemarkt räumlich aufzuteilen in einen Markt der regional und in einen der überregional tätigen Unternehmen. Während es nicht erforderlich war, den

Touristikmarkt zeitlich abzugrenzen, mußten wir ihn sachlich nochmals auf die Flugtouristik beschränken. Dies ergab sich sowohl deshalb, weil sich die Angebotselastizität - wir beurteilten sie an den Markteintrittsbedingungen - je nach Beförderungsmittel als verschieden erwies, als auch dadurch, daß die Substituierbarkeit zwischen den einzelnen Touristikarten durch eine Lücke unterbrochen ist. Da es nicht notwendig war, den Reisemarkt weiter zu unterteilen, umfaßt er somit endgültig die Flugtouristik der überregionalen Reiseunternehmen.

Wir haben damit wohl den wichtigsten und den interessantesten Bereich der Touristik erfaßt; unser ursprüngliches Vorhaben, das gesamte Reisegewerbe zu behandeln, müssen wir allerdings aufgeben. Denn wollten wir sowohl die ganze Touristikbranche als auch den Wettbewerb untersuchen, müßten wir sämtliche "touristischen Teilmärkte" gesondert analysieren, um die, wie wir gesehen haben, unterschiedlichen Markt- und Wettbewerbsverhältnisse zutreffend erfassen zu können. Das würde den Rahmen dieser Arbeit jedoch weit übersteigen.

## 5. Abschnitt: Statische Analyse des Wettbewerbs

### A. Zur Methode der Untersuchung

Nachdem wir im dritten Abschnitt das Untersuchungsziel (Wettbewerb) formuliert und anschließend den Reisemarkt diesem Ziel entsprechend abgegrenzt haben, sind die Voraussetzungen für eine Wettbewerbsanalyse des Touristikmarkts gegeben. Nun existiert aber in der ökonomischen Theorie, ebenso wie es an einem praktikablen Markt- und Wettbewerbskonzept fehlt, bisher keine systematische Darstellung eines Untersuchungsverfahrens, welches geeignet wäre, die vielfältigen Ausprägungen der Konkurrenz auf empirischen Märkten zu erfassen. Wir müssen deshalb erst ein solches Verfahren erarbeiten.

Da es dessen Aufgabe sein soll, Bestimmungsfaktoren und Formen der Konkurrenz in der Praxis möglichst vollständig zu analysieren, werden wir von der im dritten Abschnitt entworfenen Wettbewerbskonzeption ausgehen. Nachdem die Marktbezogenheit der Konkurrenz bereits in der Abgrenzung des Reisemarkts, wie wir sie im vierten Abschnitt vorgenommen haben, berücksichtigt ist, können wir unser Verfahren der Wettbewerbsanalyse anhand der übrigen drei Konkurrenzelemente (Mehrdimensionalität, Prozeßgebundenheit und Freiheit) entwickeln. Auf diese Weise kann man das Phänomen Wettbewerb zwar vollständig erfassen; die zahlreichen Determinanten, welche das wettbewerbliche Geschehen auf empirischen Märkten prägen, lassen sich aber in dieser Dreiteilung nicht einordnen, weil die meisten gleichzeitig mehrere der angeführten Elemente enthalten. Wollen wir die Konkurrenz auf dem Reisemarkt beurteilen, so müssen wir also eine andere Systematik zugrunde legen.

Einer ersten, groben Trennung folgend werden wir in eine statische und in eine dynamische Analyse unterteilen. Die statische Untersuchung befaßt sich, nach Angabe einiger Voraussetzungen, zunächst mit den verschiedenen Arten der Konkurrenz, davon ausgehend mit konkreten wettbewerblichen Parametern und dann mit den Bedingungen der Wettbewerbsfreiheit, die dynamische Analyse schließlich mit der Entwicklung von Marktstruktur, Anbieterverhalten und Unternehmenszusammenschlüssen.

Auf diese Weise läßt sich der Wettbewerb zutreffend und systematisch beurteilen. Charakteristisch für unser Verfahren ist der Versuch, die Konkurrenz so zu analysieren, wie sie sich in der Realität auf den Märkten zeigt. Aus diesem Grunde setzen wir keinerlei Prämissen, da man in der Praxis auch nicht von modellhaften Voraussetzungen ausgehen kann, und sind wir darauf bedacht, die wettbewerbsbestimmenden Faktoren und Verhaltensweisen möglichst vollständig zu erfassen. Auch werden wir die Ausführungen weitgehend allgemeingültig halten. Denn die hier entwickelte Methode der Wettbewerbsanalyse ist nicht nur auf den Reisemarkt abgestimmt, sondern soll generell für empirische Marktuntersuchungen anwendbar sein. - Um den Umfang der Ausführungen zu beschränken, werden wir uns allerdings vorwiegend mit Konsumgütermärkten<sup>1)</sup> befassen.<sup>2)</sup> - Der Reisemarkt wird deshalb zu-

- 
- 1) Da auf Konsumgütermärkten die Nachfrage normalerweise polypsonistisch ist und den Wettbewerb demnach nicht unmittelbar beeinflußt (vgl. die Ausführungen zu Beginn des zweiten Abschnitts), wird sich unsere Untersuchung auch weiterhin auf die Analyse der Konkurrenz unter den Anbietern beschränken.
  - 2) Wenn man unser Verfahren der Wettbewerbsanalyse auch zur Untersuchung anderer Märkte heranziehen will, werden einzelne Gesichtspunkte größere oder

nächst nicht berücksichtigt, sondern erst im siebten Abschnitt anhand des hier entwickelten Verfahrens analysiert werden, um dessen Anwendbarkeit zu überprüfen und die Effizienz der praktischen Untersuchung zu gewährleisten.

Nun sind die Einteilung in eine statische (5. Abschnitt) und eine dynamische (6. Abschnitt) Analyse und die weitere Untergliederung dieser beiden Abschnitte aber nicht überschneidungsfrei.<sup>1)</sup> Das ist jedoch nicht zu vermeiden, da sich ein so komplexes Phänomen wie die Konkurrenz nur dann vollständig erforschen läßt, wenn man systematisch vorgeht. Das allerdings glauben wir bei unserem Verfahren der Wettbewerbsanalyse zu tun. Denn im statischen Teil werden zunächst die Voraussetzungen für Konkurrenz genannt, dann wird mit den Wettbewerbsarten der Rahmen für die Konkurrenz abgesteckt und werden mit den Parametern die Möglichkeiten wettbewerblichen Handelns aufgezeigt. Die dynamische Analyse befaßt sich schließlich mit dem Verhalten der Anbieter, also der konkreten Nutzung des wettbewerblichen Aktionsspielraums im Zeitablauf. Diese Art der Untersuchung ermöglicht es nicht nur, sämtliche Determinanten des Wettbewerbs systematisch zu erfassen, sondern durch die Trennung in eine statische und in eine dynamische Betrachtung gelingt es auch, nochmals die Mängel der nur statisch orientierten ökonomischen Theorien herauszuarbeiten.

Gegen unser Verfahren kann man anführen, es sei nicht speziell auf den Reisemarkt ausgerichtet und zu

---

geringere Bedeutung erlangen, neu hinzutreten oder entfallen. Das Grundgerippe unserer Konzeption erscheint aber breit genug, den Wettbewerb auf empirischen Märkten, gleich welcher Branche oder Produktionsstufe, zu analysieren.

- 1) So ist, wie erwähnt, Konkurrenz nie etwas Statisches. (Vgl. dazu die Ausführungen im 3. Abschnitt).

umständlich. Beide Einwände lassen sich entkräften. Denn erstens ist es gerade ein Anliegen der vorliegenden Arbeit, ein allgemeingültiges Schema der Wettbewerbsanalyse zu entwerfen; konkrete Fragen lassen sich stets nur mit entsprechender Branchenkenntnis formulieren, sind aber leicht aus den hier vorgetragenen Gedankengängen abzuleiten.<sup>1)</sup> Zweitens ist es auf die Komplexität des Wettbewerbsphänomens zurückzuführen und nicht auf eine übertriebene Ausführlichkeit des Untersuchungsverfahrens,<sup>2)</sup> wenn unsere Methode als umständlich angesehen wird. Man sollte auch nicht einwenden, es würden zur Beurteilung des Wettbewerbs Kriterien genannt, welche sich in der Praxis nicht oder nur schwer ermitteln ließen. Denn Ziel dieser Untersuchung ist es, ein umfassendes Instrumentarium zur Analyse des Wettbewerbs zu erarbeiten. Je vollständiger nämlich die Kenntnis der Faktoren ist, welche die Konkurrenz auf den Märkten beeinflussen können, um so besser sind bestimmte Wettbewerbskonstellationen oder Marktverhältnisse zu beurteilen, auch wenn man die tatsächlichen Bestimmungsfaktoren nur unvollständig kennt; denn häufig lassen sich die Ursachen wettbewerbslicher Erscheinungen nicht genau ermitteln, da Konkurrenz aus dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren entsteht. Eine eindeutige Kausalität zwischen einzelnen Maßnahmen und bestimmten Formen oder Intensitäten des Wettbewerbs ist jedenfalls nicht gegeben.

Für unsere Untersuchungsmethode fehlen Vergleichsmöglichkeiten, da es keine anderen Verfahren für empirische Konkurrenzanalysen gibt. Wir sind jedoch der An-

- 1) Dies wird sich bei der praktischen Anwendung unseres Untersuchungsverfahrens zur Analyse des Reisemarkts im 7. Abschnitt zeigen.
- 2) Gerade in dem Versuch, tatsächlich alle Faktoren in die Untersuchung einzubeziehen, welche die Konkurrenz beeinflussen können, soll sich unser Verfahren der Wettbewerbsanalyse von anderen Lösungsansätzen unterscheiden.

sicht, auf diese Weise ein so komplexes Phänomen wie den Wettbewerb auf konkreten Märkten systematisch und vollständig beurteilen zu können.

## B. Voraussetzungen für Wettbewerb

Legt man unser Wettbewerbskonzept und unsere Art der Marktabgrenzung zugrunde, so ist generelle Voraussetzung für Konkurrenz das Vorhandensein heterogener Produkte. Bei homogenen Gütern entfielen nämlich die Qualitätsdimension, und das Element der Marktbezogenheit wäre ebenfalls nicht erfüllt, da homogene Märkte nicht Bezugspunkt einer Untersuchung sein können, welche die Analyse des Wettbewerbs auf empirischen Märkten zum Ziel hat.<sup>1)</sup>

Konkurrenz erfordert weiterhin eine gewisse Zahl von Anbietern. Die Ansichten über die Bedeutung der Zahl der Marktteilnehmer gehen allerdings auseinander. So vertritt Schneider die Auffassung, der Wettbewerb werde primär durch das Verhalten der Anbieter und nur sekundär durch deren Anzahl bestimmt,<sup>2)</sup> während Stackelberg die Konkurrenz direkt von der Zahl der Marktpartner abhängig macht.<sup>3)</sup> Umstritten ist auch der Einfluß der morphologischen Struktur der Anbieter auf die Stärke der Konkurrenz. Während nach Kantzenbach die optimale Wettbewerbsintensität "im Bereich weiter Oligopole mit mäßiger Produktdifferenzierung"<sup>4)</sup> zu

---

1) Die fehlende volkswirtschaftliche Bedeutung homogener Märkte erwähnt auch Arndt. (Vgl. Arndt, H.: Marktmechanismus, a.a.O., S.184.)

2) Vgl. Schneider, E.: a.a.O., S.72 f.

3) Vgl. Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.234 ff.

4) Kantzenbach, E.: Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2. Aufl., Göttingen 1967, S.49. Nach Ansicht Kantzenbachs ist, unter der Voraussetzung, daß kei-

finden ist, verneint Hoppmann einen derartigen kausalen Zusammenhang zwischen Anbieterzahl und Konkurrenz.<sup>1)</sup>

Aus den Voraussetzungen der Produktheterogenität und der Anbieterzahl ergibt sich als dritte das Vorhandensein von Alternativen. Denn homogene Güter eröffnen keine Wahlmöglichkeiten, und deren Umfang variiert mit der Zahl der Anbieter.<sup>2)</sup>

Ferner ist die Heterogenität der Güter allein noch kein Kennzeichen des Wettbewerbs. Die Produkte müssen auch dasselbe Grundbedürfnis erfüllen, d.h. substituierbar sein. Denn "Konkurrenz zwischen Anbietern kann es nur dann geben, wenn die Sachgüter (oder Dienstleistungen), die sie anbieten, füreinander substituierbar sind".<sup>3)</sup>

Wettbewerb setzt schließlich noch das Funktionieren der Marktorganisation voraus, also jener Einrichtungen, die der Kommunikation zwischen den kauf- und

---

nerlei Wettbewerbsbeschränkungen bestehen, die Wettbewerbsintensität beim Polypol wegen zu geringer oligopolistischer Interdependenz unteroptimal, während sie beim engen Oligopol überoptimal ist, da sich dort wettbewerbsbeschränkende Organisationen und Koalitionen herausbilden. (Vgl. Kantzenbach, E.: a.a.O., S.48.)

- 1) Nach Ansicht Hoppmanns ist die Marktform, welche bei Kantzenbach durch Anbieterzahl und Vollkommenheitsgrad definiert wird, nicht Determinante, sondern Ergebnis eines dynamischen Marktprozesses und sind Wettbewerbsfreiheit, welche Kantzenbach ebenfalls voraussetzt, und Anbieterzahl nicht miteinander korreliert. (Vgl. Hoppmann, E.: Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 179/1966, S.305 ff.; weiterhin zitiert als: Hoppmann, E.: Konzept.)
- 2) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.80.
- 3) Machlup, F.: Wettbewerb, a.a.O., S.38. Hoppmann würdigt ebenso die Bedeutung der Substituierbarkeit, jedoch betrachtet er sie nicht als Voraussetzung für den Wettbewerb, sondern als Ergebnis des dynamischen Marktprozesses. (Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.37 ff.)

verkauflustigen Parteien dienen sollen.<sup>1)</sup> Die Marktor-  
ganisation halten wir dann für funktionsfähig, wenn

1. staatliche Preis- und Mengenbeschränkungen fehlen,
2. die Absatzpolitik nicht behindert ist,
3. keine Diskriminierung von Anbietern und Nachfragern  
und
4. genügende Markttransparenz besteht.

Unter Markttransparenz ist in der Wettbewerbs-  
theorie ausschließlich Marktübersicht und Marktein-  
sicht zu verstehen.<sup>2)</sup> Da diese Definition den Begriffs-  
umfang nicht klar erkennen läßt, sei er kurz erläutert.  
Auf jeden Fall muß man alle Marktdaten, die für unter-  
nehmerische Entscheidungen von Bedeutung sind, in den  
Begriff Markttransparenz einbeziehen. Dazu gehören  
nicht nur der Preis, sondern alle absatzwichtigen In-  
formationen über die Konkurrenten und über die Markt-  
gegenseite, die Ergebnisse der Marktstatistik, also  
Tatbestände der Vergangenheit, sowie Erwartungen und  
Marktprognosen. "Von Interesse sind praktisch alle  
Informationen, die für die Marktstrategie auf kurze,  
mittlere und längere Sicht relevant sein können."<sup>3)</sup>  
Über das notwendige Maß an Markttransparenz und ihre  
Bedeutung gehen die Ansichten auseinander.<sup>4)</sup> Es ist

---

1) Vgl. Machlup, F.: Wettbewerb, a.a.O., S.44.

2) Vgl. Hoppmann, E.: Konzept, a.a.O., S.309.

3) Tuchtfeldt, E.: Organisierte Markttransparenz und  
Wettbewerb, in: Schweizerische Zeitschrift für  
Volkswirtschaft und Statistik, Bern 1966, S.46.

4) Es besteht sowohl die Auffassung, Markttransparenz  
erhöhe die Konkurrenz, als auch die, sie habe keine  
wettbewerbsfördernde Wirkung. Woll formuliert aus  
diesen Überlegungen die These, "daß die Markttrans-  
parenz a m b i v a l e n t e Wettbewerbswirkun-  
gen hat und es für konkrete Situationen gleichsam  
eine optimale Markttransparenz gibt, wobei das Opti-  
mum in Abhängigkeit von der Marktform und der Preis-  
bildung steht". (Woll, A.: Zur wettbewerbspoliti-  
schen Bedeutung der Markttransparenz, in: Festschrift  
für Theodor Wessels, Berlin 1967, S.203; vgl. ferner

aber unbestritten, daß die Markttransparenz den Wettbewerb beeinflusst.

Zusammenfassend können wir als Voraussetzungen für Wettbewerb die Produktheterogenität, die Anbieterzahl, das Vorhandensein von Alternativen, die Substituierbarkeit und das Funktionieren der Marktorganisation bezeichnen.

### C. Arten des Wettbewerbs

Die Unterteilung der Konkurrenz in verschiedene Arten ergibt sich aus unserer Wettbewerbskonzeption, insbesondere aus dem Element der Mehrdimensionalität. Wir nannten bereits als dessen Komponenten den Preis und die Qualität. Ihnen entsprechend ließe sich zwischen Preis- und Qualitätswettbewerb unterscheiden. Da diese beiden Kategorien aber, wie sich zeigen wird, nicht alle Dimensionen der Konkurrenz umfassen, werden wir im folgenden zwischen Preis- und Nicht-Preiswettbewerb trennen.

### I. Der Preiswettbewerb

Lange Zeit hielt man den Preis für die einzige Dimension des Wettbewerbs.<sup>1)</sup> Inzwischen haben sich zwar andere Formen der Konkurrenz auf bestimmten Märkten mitunter sogar als bedeutender erwiesen. - Dies

---

S.202 ff.; weiterhin zitiert als: Woll, A.: Markttransparenz.)

1) Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen: Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1971, S.195 ff., 231 ff.

trifft insbesondere für Konsumgütermärkte zu.<sup>1)</sup> - Der Preiswettbewerb wird jedoch stets schon deshalb seine Position behaupten, weil Preise meßbar und vergleichbar und somit als Aktionsparameter leicht und gezielt einzusetzen sind. Da sich ihm "bestimmte Formen des Kundendienstes (Transporte, Installationen u.a.) und der Zahlungsbedingungen (Rabatte, Skonti, Teilzahlung) ... zurechnen lassen",<sup>2)</sup> ist er von anderen Wettbewerbsarten nicht immer eindeutig abzugrenzen.

Das Wesen und die Funktion der Preiskonkurrenz aber sind klar. Sie bestehen darin, für die angebotenen Güter Preise zu fordern, welche den Nachfragern im Vergleich zu den Preisen vergleichbarer Konkurrenzprodukte möglichst vorteilhaft erscheinen, um auf diese Weise die Gewinne und den Absatz zu erhöhen. Schwierig ist es hingegen, die Daten für den Einsatz quantitativer Aktionsparameter zu ermitteln und vor allem Maß- oder Beurteilungsgrößen für den Preiswettbewerb zu finden.

Für Konkurrenz unter den Anbietern ist Voraussetzung, daß die Unternehmen Kenntnisse über die Preispolitik ihrer Rivalen besitzen. Neben diesen Informationen, die Aufschluß geben, welche Preis-Maßnahmen gegenüber anderen Firmen erforderlich sind, benötigt man aber auch Daten über das eigene Unternehmen, um die preispolitischen Möglichkeiten beurteilen zu können. Preisinformationen umfassen Angaben über die Konkurrenz und die Marktgegenseite. Sie sind aus den Ergebnissen der Marktforschung und -beobachtung zu erhalten. Innerbetriebliche Informationen lassen sich aus dem Rech-

---

1) Vgl. Marzen, W.: Qualitätswettbewerb und technischer Fortschritt bei preisgebundenen Konsumgütern, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 33. Jg., 1963, S.77.

2) Woll, A.: Der Wettbewerb im Einzelhandel. Zur Dynamik der modernen Vertriebsformen, Berlin 1964, S.44.

nungswesen gewinnen. Ihre Qualität hängt insbesondere von Gestaltung und Genauigkeit der Kostenrechnung, der Erfolgsrechnung und der Betriebsstatistik ab.

Da Informationen aber verschieden genau und sicher sind, gilt es zu klären, ob ihr Sicherheitsgrad den Wettbewerb beeinflusst. Betrachtet man die Zukunft als transparent, wie im Modell der vollkommenen Konkurrenz, so ist die Freiheit eingeschränkt, da - bei rationalem Verhalten - der Handlungsspielraum fehlt, den nur die Ungewißheit zu geben vermag.<sup>1)</sup> Die Transparenz der Erwartungen bedroht somit den Wettbewerb.<sup>2)</sup> Denn der Anreiz zur Konkurrenz ist dann größer, wenn - insbesondere hinsichtlich des Verhaltens anderer Anbieter - eine gewisse Unsicherheit besteht. Übersteigt diese allerdings ein bestimmtes Maß, so nimmt die Intensität des Wettbewerbs wieder ab.<sup>3)</sup> Wie eine optimale Markttransparenz,<sup>4)</sup> so gibt es demnach auch einen Unsicherheitsgrad, der für eine bestmögliche Intensität des Wettbewerbs notwendig ist.

Selbst wenn genügende Informationen vorliegen und obwohl Preise generell quantifizierbar sind, ist es schwierig, den Preiswettbewerb zu messen. Denn da wir in unserer Analyse keinerlei Prämissen gesetzt haben, sind Faktoren wie Marktform, Produkte, Anbieterverhalten, Markttransparenz und Marktphase Variable. Aus diesem Grunde lassen sich auch keine modellmäßigen Aussagen über die Preisbildung machen. Die klassische Maßgröße, die Preiselastizität der Nachfrage,<sup>5)</sup> zeigt

---

1) Vgl. Heuß, E.: Freiheit und Ungewißheit, in: Ordo Band 15/16, 1965, S.51.

2) Vgl. Woll, A.: Markttransparenz, a.a.O., S.211.

3) Vgl. Jöhr, W. A.: a.a.O., S.92, Anm. 26.

4) Vgl. Woll, A.: Markttransparenz, a.a.O., S.203.

5) Bei der Ermittlung sowohl der direkten wie der indirekten Preiselastizität oder Kreuzpreiselastizität handelt es sich um Preiselastizitäten der Nachfrage, weshalb beide Methoden letztlich zum selben Ergebnis führen. (Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.82.)

an, wie stark der Absatz bei einer Preiserhöhung sinkt oder bei einer Preissenkung steigt. Sie drückt also die Reagibilität der Nachfrage auf Preisänderungen der Anbieter aus und wäre somit ein geeigneter Maßstab. In der Praxis ist sie allerdings nur schwer zu bestimmen, da, um die Preiselastizität der Nachfrage exakt ermitteln zu können, die zahlreichen übrigen nachfragebestimmenden Faktoren unverändert bleiben müßten. Konstanz ist in den heutigen Marktprozessen aber nur selten anzutreffen. Bei dem Versuch, Preiselastizitäten festzustellen, muß man sich deshalb der Gefahr bewußt sein, den Preisvariationen Auswirkungen zuzuschreiben, die ihre Ursache vielleicht in Änderungen der Qualität oder der akquisitorischen Bedingungen haben.<sup>1)</sup>

Gewisse Aufschlüsse über die Stärke der Preiskonkurrenz vermag ein Preisvergleich zwischen den Angeboten verschiedener Firmen zu erbringen. Sind die Programme dieser Unternehmen differenziert, so lassen sich nicht mehr ihre Programme, sondern nur noch ihre Produkte vergleichen. In diesem Falle gilt es, möglichst homogene, in engem Substitutionsverhältnis stehende Leistungen einander gegenüberzustellen. Die Aussagekraft solcher Preisvergleiche ist unwillkürlich auf die jeweils verglichenen Produkte beschränkt. Geht man jedoch von der Annahme aus, die Preise dieser Güter seien repräsentativ für das Preisniveau eines Unternehmens, dann lassen sich auch über den Preiswettbewerb unter den Anbietern eines Marktes Schlüsse ziehen.

---

1) Aus diesem Grunde ersetzte Sanmann den Begriff "Preiselastizität der Nachfrage" durch "Nachfrageintensität". Diese berücksichtigt neben Preisvariationen auch Änderungen der qualitativen und akquisitorischen Angebotsbedingungen. (Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.81 ff.) Sanmann gibt aber selbst zu, daß sich die Nachfrageintensität nicht exakt formulieren läßt und sich jeder quantifizierenden Erfassung entzieht. (Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.84.)

Anhaltspunkte über die Stärke der Konkurrenz geben die Preisunterschiede zwischen den verglichenen Produkten. Sind sie groß, ist der Preiswettbewerb gering und umgekehrt.<sup>1)</sup>

Sowohl Preiselastizitäten der Nachfrage als auch Preisvergleiche geben über den Preiswettbewerb nur unvollkommen Auskunft, da beide auf heterogenen Märkten exakt lediglich für einzelne Produkte, nicht für verschiedene Unternehmen gelten. Ziel unserer Analyse ist es aber, die Konkurrenz unter den Anbietern zu untersuchen.

Der Produktpreis allein ist außerdem eine zu globale Größe. Er ist Ergebnis des Preisbildungsprozesses, läßt aber den Einsatz der verschiedenen quantitativen Parameter nicht genügend erkennen. Deshalb ist er zu wenig aussagefähig, um einer Analyse des Preiswettbewerbs als Grundlage zu dienen. Will man die Konkurrenz vollständig und systematisch beurteilen, so ist auch zu untersuchen, wie sie entsteht, welche preispolitischen Möglichkeiten existieren und in welchem Maße dieser Handlungsspielraum ausgeschöpft wird. Das läßt sich nur feststellen, wenn man die einzelnen quantitativen wettbewerblichen Parameter - sie werden in dem folgenden Kapitel behandelt - und deren Einsatz analysiert - er kommt in der Entwicklung des preispolitischen Verhaltens zum Ausdruck, das wir im sechsten Abschnitt untersuchen -.

## II. Der Nicht-Preiswettbewerb

Unter den Begriff "Nicht-Preiswettbewerb" fällt vor allem die Qualitätskonkurrenz. Sie umfaßt jedoch nur einen Teil der verschiedenen Arten, auf welche die An-

1) Vgl. Sanmann, H.: a.a.O., S.70.

bieter versuchen können, ihren Absatz zu erhöhen, ohne die Preise zu variieren.<sup>1)</sup>

Da der Qualitätswettbewerb nicht einheitlich von anderen Konkurrenzarten abgegrenzt wird, wollen wir zunächst den Begriffsumfang festlegen, dann die Voraussetzungen für Qualitätskonkurrenz ermitteln und schließlich ihre Meßbarkeit überprüfen.

Chamberlin unterscheidet zwischen Preis-, Qualitäts- und Werbungswettbewerb.<sup>2)</sup> Das bedeutet, daß er alle Angebotsbedingungen außer dem Preis und der Werbung, wie Service, Standort oder Verkaufsorganisation, entweder unter dem Begriff Qualitätskonkurrenz oder gar nicht erfaßt; beide Lösungen können nicht befriedigen, da im einen Falle Erscheinungen, welche nicht auf die Produktqualität zurückzuführen sind, dem Qualitätswettbewerb zugeordnet werden, im anderen Falle der Konkurrenzbegriff unzulässig eingeschränkt wird.

Rieger trennt zwischen Preis-, Qualitäts- und Beziehungs- oder Präferenzenwettbewerb.<sup>3)</sup> Da aber, wie er selbst bemerkt, "sachliche Präferenzen auch Elemente des Qualitätswettbewerbs enthalten",<sup>4)</sup> sind seine Begriffe nicht klar abgegrenzt. Rieger nimmt diese Überschneidungen jedoch in Kauf weil seiner Ansicht nach auf den

---

1) Vgl. Machlup, F.: Artikel "Oligopol", in: HdSW, Bd. 8, Tübingen 1964, S. 91.

2) Vgl. Arndt, H.: Artikel "unvollständiger Wettbewerb", in: HdSW, Bd. 10, Tübingen 1959, S. 591. Eine ähnliche Einteilung verwendet auch Woll, der zwischen Preis-, Qualitäts- und Reklamewettbewerb trennt. (Vgl. Woll, A.: Wettbewerb im Einzelhandel, a.a.O., S. 44.) Abbott spricht von Preis-, Qualitäts- und Werbe- und Verkaufskonkurrenz, geht jedoch von einem sehr weit gefaßten Qualitätsbegriff aus. (Vgl. Abbott, L.: a.a.O., S. 2.)

3) Vgl. Rieger H.: Der Güterbegriff in der Theorie des Qualitätswettbewerbs, Berlin 1962, S. 15 ff.

4) Rieger, H.: a.a.O., S. 17.

meisten Märkten der Einfluß der Komponente "Präferenzen" im Vergleich zur Bedeutung von Qualität und Preisen nur gering ist.<sup>1)</sup> Diese Auffassung können wir, vor allem für Konsumgütermärkte, nicht teilen.

Die Trennung zwischen den einzelnen Konkurrenzarten ist auch deshalb schwierig, weil es verschiedene Qualitätsarten gibt.<sup>2)</sup> Der Wettbewerbstheorie adäquat ist der Begriff der subjektiven Qualität, da die Nachfrager differenzierte und individuelle Bedürfnisse und keine einheitlichen Vorstellungen über Qualität haben. Ebenso sind die Qualitätsmerkmale eines Gutes nicht genau definiert. Rieger nennt zwar räumliche, zeitliche, physikalische, chemische und produktionstechnische Qualitätskomponenten, doch fehlt dieser Aufzählung, die er selbst als beispielhaft bezeichnet, einmal die Vollständigkeit und zum anderen ein Kriterium, anhand dessen sich qualitative von akquisitorischen Merkmalen abgrenzen ließen.<sup>3)</sup>

Als Unterscheidungskriterium wollen wir hier die Kosten heranziehen. Der Begriff Qualität erstreckt sich dann nur auf diejenigen qualitativen Eigenschaften der Güter,<sup>4)</sup> welche durch die Herstellkosten<sup>5)</sup> determiniert sind. Alle Merkmale eines Produktes, welche ihren Ursprung nicht in der Herstellung, sondern in der

---

1) Vgl. Rieger, H.: a.a.O., S.17.

2) Rieger unterscheidet zwischen objektiver, subjektiver und wirtschaftlicher Qualität. (Vgl. Rieger, H.: a.a.O., S.70 ff.)

3) Vgl. Rieger, H.: a.a.O., S.70 ff.

4) Eine ähnliche Abgrenzung verwendet auch Pietsch. Er geht von den Präferenzen der Nachfrager aus, die durch unterschiedliche Vorstellungen von den Tauschobjekten selbst und von den Tauschbedingungen geprägt sein können. (Vgl. Pietsch, G.: Qualitätswettbewerb und Qualitätspolitik der Betriebe. Dargestellt am Beispiel der Deutschen Kameraproduzenten, Köln 1968, S.16.)

5) Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., 1967, S.542, 685.

Verwaltung oder im Vertrieb haben, fallen nicht unter den Begriff Produktqualität und haben keinen Einfluß auf den Qualitätswettbewerb.

Mit unserer Definition der Qualität haben wir zwar den Umfang der Qualitätskonkurrenz, nicht jedoch ihr Wesen und ihre Aufgabe beschrieben. Sie bestehen darin, vorhandene Erzeugnisse zu verbessern, sie zweckmäßiger zu gestalten und neue Produkte zu entwickeln, um auf diese Weise dem Angebotsprogramm die größtmögliche Anziehungskraft zu verleihen und den Absatz zu erhöhen.<sup>1)</sup>

Voraussetzung für solche qualitätspolitischen Maßnahmen sind, wie beim Preiswettbewerb, Kenntnisse darüber, welche qualitativen Parameter man einsetzen kann. Informationen über die Möglichkeiten, die Produktqualität zu verändern, erstrecken sich auf die Nachfrage am Markt und auf die Produktionsbedingungen. Während auf Investitionsgütermärkten technisches Wissen, etwa über Werkstoffqualitäten, Fertigungsabläufe oder Herstellverfahren, besondere Bedeutung hat, treten auf Konsumgütermärkten Absatzinformationen, vor allem über Wünsche und Präferenzen der Nachfrager sowie über ihre Beurteilung der Marktprodukte, in den Vordergrund.

Eine wettbewerbsorientierte Qualitätspolitik muß sich ferner nach den Maßnahmen der Konkurrenten richten. Zwar ist der Spielraum gegenüber anderen Anbietern bei der Produktgestaltung größer als bei der Preisgestaltung, da ein unmittelbarer Qualitätsvergleich bei Leistungen verschiedener Unternehmen schwierig ist. Doch gibt es einerseits gewisse Qualitätstendenzen, denen sich auf die Dauer kein Anbieter entziehen kann, andererseits werden die Bedürfnisse der Nachfrager durch die Angebotsgestaltung in eine bestimmte Richtung gelenkt, die es zu kennen gilt, wenn man eine marktge-

---

1) Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen: a.a.O., S.155.

rechte Programmpolitik betreiben will.

Die Bedeutung des Sicherheitsgrades von Informationen für die Intensität des Wettbewerbs wurde bereits dargelegt. Da diesbezüglich zwischen Preis- und Qualitätsinformationen keine Unterschiede bestehen, können wir auf die vorangehenden Ausführungen verweisen.<sup>1)</sup>

Im Gegensatz zum Preis ist Qualität in der Regel auch nicht meßbar. Rieger vertritt zwar die Ansicht, man könne grundsätzlich alle objektiven Qualitätsmerkmale messen,<sup>2)</sup> doch haben wir einmal den Begriff der subjektiven Qualität für diese Untersuchung als richtig erkannt, zum anderen ist, wie Rieger selbst bemerkt, ein Qualitätsvergleich "oft nur in deskriptiver Weise möglich, weil die Vergleichsmerkmale für eine einfache Maßgröße im Sinne einer Quantitätsfixierung zu komplex sind".<sup>3)</sup> Zur Beurteilung des Qualitätswettbewerbs müssen wir deshalb, wie bei der Preiskonkurrenz, den Einsatz der qualitativen wettbewerblichen Parameter analysieren.

Wie wir bereits bei der Diskussion des Begriffes "Qualitätskonkurrenz" feststellen konnten, gibt es noch weitere Arten des Nicht-Preiswettbewerbs, so beispielsweise den Werbungs-, den Beziehungs- oder den Präferenzenwettbewerb. Wir wollen alle diese anderen Formen der Nicht-Preiskonkurrenz unter der Bezeichnung "Akquisitionswettbewerb" zusammenfassen, die wir von dem Begriff "akquisitorisches Potential"<sup>4)</sup> abgeleitet haben. Als dessen Entstehungsursache nennt Gutenberg das Bestreben der Betriebe, sich einen Firmenmarkt zu schaffen. Das versu-

---

1) Vgl. die Ausführungen über den Preiswettbewerb, ferner Woll, A.: Markttransparenz, a.a.O., S.208 ff.

2) Vgl. Rieger, H.: a.a.O., S.71.

3) Rieger, H.: a.a.O., S.71.

4) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 10. Aufl., 1967, S.237 ff., 282 ff.

chen sie mit Hilfe der Absatzorganisation, der Produktgestaltung, der Werbung, der Qualität der Waren, ihres Ansehens, ihres Kundendienstes, ihrer Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und gegebenenfalls auch ihres Standorts.<sup>1)</sup>

Gutenbergs Begriff ist somit wesentlich weiter gespannt als der des Akquisitionswettbewerbs. Denn das akquisitorische Potential umfaßt nicht nur Elemente des Akquisitions- sondern auch des Qualitätswettbewerbs. Außerdem wird es in dem Kapitel "Preispolitik" behandelt. Die Ursache für diese Diskrepanz des Begriffsumfanges ist darin zu sehen, daß Gutenberg von einer anderen Wettbewerbskonzeption ausgeht. Zwar erkennt er klar die Mängel der traditionellen Theorie, wenn er schreibt: "Je mehr von den Bedingungen, die vollkommene Märkte kennzeichnen, aufgegeben werden, um so mehr nähert man sich Marktsituationen, wie sie für empirisches Marktgeschehen charakteristisch sind."<sup>2)</sup> Doch baut Gutenberg seine Untersuchungen insofern auf diesem herkömmlichen Konzept auf,<sup>3)</sup> als er bei qualitativen und akquisitorischen Faktoren lediglich die Auswirkungen auf die Preispolitik analysiert. Er sieht deshalb Qualität und Akquisition nicht als selbständige Komponenten des Wettbewerbs, sondern nur in ihrer Bedeutung für die Preiskonkurrenz.

Für unsere Analyse erscheint es aber zweckmäßig, Qualitäts- und Preismerkmale aus den Determinanten des Akquisitionswettbewerbs auszuklammern, um durch eine Trennung der Begriffe die Grundlage für eine systematische Analyse des Wettbewerbs zu erarbeiten. Der Akquisitionswettbewerb soll deshalb alle konkurrenzbestimmenden Merkmale außer dem Preis und der Produktqualität umfassen. Dabei sind wir uns durchaus dessen bewußt, daß so-

---

1) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.237/238.

2) Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.183.

3) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.185.

wohl vom Preis als auch von der Qualität ebenfalls akquisitorische Wirkungen ausgehen. Unsere Begriffswahl mag insofern unzweckmäßig erscheinen. Sie erklärt sich jedoch aus dem Bestreben zu zeigen, daß die Akquisition eine eigene Dimension der Konkurrenz darstellt. Beim Preis und bei der Qualität bedarf dies keiner Erklärungen; im Falle der Akquisition aber ist es nicht ohne weiteres ersichtlich. Denn Gutenberg betrachtet die akquisitorischen Parameter offensichtlich nur als Determinanten des Preiswettbewerbs, da er feststellt, verschieden hohes akquisitorisches Potential biete verschiedene Möglichkeiten preispolitischen Verhaltens.<sup>1)</sup> Diese Auffassung ist sicherlich richtig,<sup>2)</sup> doch mißt sie dem Akquisitionswettbewerb zu geringe Bedeutung bei, da sie ihn nicht als selbständige Form der Konkurrenz betrachtet. Gerade auf Konsumgüter- und Dienstleistungsmärkten können aber sowohl Spielraum als auch Wirkung des Preiswettbewerbs so weit eingeschränkt sein, daß akquisitorische Parameter unabhängig vom Preis eigenen Einfluß auf die Konkurrenz haben.

Die Funktion des Akquisitionswettbewerbs gleicht letztlich der des Preis- oder des Qualitätswettbewerbs, denn sie besteht ebenfalls darin, den Absatz eines Unternehmens zu erhöhen und diesem einen Vorsprung gegenüber seinen Konkurrenten zu verschaffen. Das erfolgt allerdings mit anderen Mitteln, da nicht die (quantitativen oder qualitativen) Eigenschaften des Produktes selbst, sondern seine Verkaufsbedingungen beeinflußt werden.

Anregungen für Akquisitionsmaßnahmen erhält man durch systematisches Studium der Nachfragerwünsche, ferner aus Informationen über den Einsatz akquisitorischer Parameter

---

1) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.238.

2) Gutenbergs Anschauung ist auch deshalb berechtigt, weil, wie bereits erwähnt, eine Trennung des Wettbewerbs in verschiedene Arten zwar ein zweckmäßiges methodisches Hilfsmittel darstellt, aber nicht über die Tatsache hinwegtäuschen kann, daß Konkurrenz stets aus dem Zusammenwirken mehrerer wettbewerblicher Parameter entsteht.

durch die Konkurrenten.

Eine Messung des Akquisitionswettbewerbs ist, wie bei anderen Konkurrenzarten, nicht möglich. Zwar hängt die Kundentreue zweifellos wesentlich von der akquisitionsbedingten Anziehungskraft eines Unternehmens ab, doch ist sie Ausdruck der Wertschätzung des gesamten Produkts oder Programms, also auch quantitativer und qualitativer Merkmale. Die Kundentreue stellt somit keine zuverlässige Maßgröße dar. Am besten läßt sich die Akquisitionskonkurrenz deshalb am Einsatz der akquisitorischen Parameter beurteilen.

#### D. Parameter des Wettbewerbs

Nachdem mit den Konkurrenzarten der Rahmen abgesteckt wurde, innerhalb dessen sich der Wettbewerb bewegt, wollen wir nun durch eine Analyse der wettbewerbslichen Parameter die praktischen Möglichkeiten unternehmerischen Handelns aufzeigen. Um auch hier systematisch vorzugehen, werden wir, der Einteilung in Konkurrenzarten entsprechend, zwischen den Parametern Preis, Produkt und Sortiment sowie einigen weiteren Parametern unterscheiden.

#### I. Der Preis

Um zu detaillierten Aussagen über die Preiskonkurrenz zu gelangen, wollen wir den Preis als deren Determinante in Form einer Analyse der einzelnen quantitativen Parameter untersuchen. Dazu gehören alle Maßnahmen, die eine Änderung des Produktpreises nach sich ziehen.

Den ersten quantitativen Parameter stellt somit die Preisvariation dar. Um ihre Wettbewerbswirkung beurtei-

len zu können, genügt es allerdings nicht, nur den absoluten und den relativen Unterschied zwischen altem und neuem Preis zu betrachten. Auch die Häufigkeit und der Zeitpunkt von Preisvariationen sowie die Abweichung vom durchschnittlichen Preisniveau spielen eine entscheidende Rolle. Wir werden darauf im sechsten Abschnitt zurückkommen. Weitere Arten direkter Preisvariation sind die Gewährung von Skonti, Boni und Rabatten, bestimmter Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und von Sonderangeboten sowie vor allem die Preisdifferenzierung.

Preisdifferenzierung "liegt dann vor, wenn ein Unternehmer seinen Kunden Güter gleicher Art zu verschiedenen Preisen verkauft".<sup>1)</sup> Ihr Zweck ist es, die Preise abzustimmen auf unterschiedliche Nachfrageelastizitäten von verschiedenen Abnehmern oder Abnehmergruppen,<sup>2)</sup> zu verschiedenen Zeiten oder an verschiedenen Orten, um die Kapazität besser auszulasten, die Saison zu verlängern und höhere Periodenerlöse durch Abschöpfen der Konsumentenrenten für die einzelnen Leistungsarten zu erzielen.

Eine Preisdifferenzierung setzt also voraus, daß Konsumentenrenten existieren. Sie ist somit "nur auf unvollkommenen Märkten möglich, und zwar nur dort, wo die Marktstruktur so geartet ist, daß sie dem Unternehmen einen monopolistischen Spielraum läßt."<sup>3)</sup> Häufig ist die Preisdifferenzierung auch mit einer Produktvariation verbunden. In diesem Falle kann man "so lange noch von einer echten Preisdifferenzierung sprechen ..., als ... die Qualitäts- bzw. Kostenunterschiede geringer sind als die Preisunterschiede".<sup>4)</sup>

Die Preisdifferenzierung hat weitreichende Wirkungen. Sie verfolgt nicht nur absatzpolitische Zwecke und

---

1) Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.335.

2) Vgl. Koch, H.: Artikel "Absatzplanung", in: HdSW, Band 1, Tübingen 1956, S.17; Machlup, F.: Artikel "Monopol", in: HdSW, Band 7, Tübingen 1961, S.442.

3) Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.338.

4) Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.335.

das Ziel, die Gewinne zu steigern, sondern häufig spielen auch Kostenüberlegungen eine entscheidende Rolle, weil man mit Hilfe der Preisdifferenzierung versucht, eine ausgeglichene und kostengünstige Beschäftigung herbeizuführen.<sup>1)</sup>

Da der preispolitische Spielraum häufig nach unten durch die Kosten determiniert ist,<sup>2)</sup> sind diese überhaupt ein entscheidender Bestimmungsfaktor für den Preiswettbewerb, insbesondere wenn sich bei starkem Konkurrenzdruck die Preise in der Nähe der Preisuntergrenze bewegen. In diesem Falle sind Kostenreduktionen Voraussetzung für Preisvariationen, weshalb man die Kostensenkung ebenfalls als quantitativen Parameter bezeichnen kann. Maßnahmen, die Kosten zu verringern, erstrecken sich auf sämtliche betrieblichen Funktionen, wie Beschaffung, Herstellung, Verwaltung und Vertrieb.

Beeinflußbar ist die Preishöhe schließlich auch durch die Kalkulation, da die Stückkostenrechnung Grundlage der Preisbildung ist.<sup>3)</sup> Neben dem Kalkulationsverfahren<sup>4)</sup> ist von preispolitischem Interesse vor allem, ob man mit Vollkosten oder mit Teilkosten kalkuliert.<sup>5)</sup> Denn Teilkostenrechnungen sind nicht nur für die meisten Kostenrechnungsaufgaben besser geeignet,<sup>6)</sup> sondern sie erhöhen auch die Flexibilität der Preispolitik.<sup>7)</sup> Während bei Vollkostenrechnung der Kalkulationsspielraum

---

1) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.348.

2) Die langfristige Preisuntergrenze ist durch die Gesamtkosten, die kurzfristige durch die variablen Kosten festgelegt. (Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.225 ff.)

3) Vgl. Mellerowicz, K.: Artikel "Kostenrechnung", in: HdSW, Band 6, Tübingen 1959, S.214.

4) Vgl. Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung, 3. Aufl., Köln 1967, S.583.

5) Vgl. Wöhe, G.: a.a.O., S.692 ff.

6) Vgl. Kilger, W.: a.a.O., S.82 ff.

7) Vgl. Kilger, W.: a.a.O., S.682.

durch die Gewinnspanne begrenzt ist, erweitert er sich bei Teilkostenrechnung um die fixen Kosten, weil dann nur die Grenzkosten die Preisuntergrenze<sup>1)</sup> bilden.

Außer der Verwendung verschiedener Kalkulationssysteme kann man auch die unterschiedliche kalkulatorische Behandlung von Leistungen, im allgemeinen "kalkulatorischer Ausgleich" genannt, als quantitativen Parameter des Wettbewerbs, bezeichnen. Da der Preis nicht im eigentlichen Sinne kalkuliert, sondern vielmehr nach der Tragfähigkeit des Marktes festgesetzt wird, spricht Gutenberg von "preispolitischem Ausgleich". Die übliche Form des kalkulatorischen Ausgleichs besteht darin, "für bestimmte Güter Preise zu akzeptieren, die für diese Güter keine volle Kostendeckung zulassen, allerdings unter der Voraussetzung, daß die Preise anderer Güter so hoch liegen, daß hierdurch ein Ausgleich geschaffen wird".<sup>2)</sup> Während der kalkulatorische Ausgleich in diesem Falle innerhalb eines Wirtschaftsjahres erfolgt, ist auch ein Ausgleich über mehrere Jahre<sup>3)</sup> hinweg oder zwischen verschiedenen Teilen eines Unternehmens, z.B. zwischen den einzelnen Konzernbetrieben, möglich.

---

1) Vgl. Kilger, W.: a.a.O., S.673 ff.

2) Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.357.

3) Dies würde bedeuten, daß das Unternehmen mit Anfangsverlusten rechnet, die sich erst im Laufe der Zeit ausgleichen. Voraussetzung ist in diesem Falle eine entsprechende Finanzkraft und Risikofreudigkeit.

## II. Produkt und Sortiment

Zu den qualitativen Parametern, also den Größen, welche den Qualitätswettbewerb bestimmen, rechnen wir die Maßnahmen der Sortimentspolitik und der Produktvariation.

Sortimentspolitik ist zwar ein vorwiegend im Handel üblicher Begriff - in der Industrie würde man von Programmpolitik sprechen -, doch sind die Probleme, welche speziell im Zusammenhang mit der Sortimentsgestaltung auftreten, auch für industrielle Unternehmungen von Interesse.<sup>1)</sup> Ziel der Sortimentspolitik ist es, das Sortiment anzubieten, das die größte Anziehungskraft auf die Käufer ausübt. Diese Wirkung läßt sich möglicherweise mit verschiedenartig zusammengesetzten Sortimenten erreichen.<sup>2)</sup> Je nach der Zahl der Produktarten und -gruppen eines Unternehmens unterscheidet man zwischen einem breiten und einem engen oder spezialisierten Programm. Außerdem können die Angebote verschiedene Tiefe, d.h. eine unterschiedliche Anzahl von Produktvarianten und Preisklassen innerhalb einer Produktgruppe, aufweisen.<sup>3)</sup>

Betrachtet man die Sortimentspolitik als Parameter des Qualitätswettbewerbs, dann ist dasjenige Sortiment optimal, welches den Wünschen der Nachfrager am besten entspricht. "Dabei muß man sich darüber im klaren sein, daß an sich jede Einengung einen Verlust an attraktiver Wirkung des Sortiments bedeutet."<sup>4)</sup> Diese Äußerung gilt jedoch nur unter der Annahme, die Sortimentsgestaltung beeinflusse weder die Kosten noch die Preise. In der Regel steigen die Kosten aber mit der Differenziertheit des Angebots, so daß die Erweiterung der Sortimente in

1) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.390.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.390.

3) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.390 ff.

4) Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.392.

der Höhe der Kosten- und Preissteigerungen ihre Grenze findet.

Der Spielraum für die Sortimentspolitik wird demnach durch die Käuferwünsche, die kostenmäßigen Auswirkungen der Sortimentsgestaltung und die Preiselastizität der Nachfrage bestimmt. Je geringer die Kostenerrhöhung bei Ausdehnung des Sortiments und je preisunelastischer die Nachfrage ist, desto wirksamer kann man die Sortimentspolitik als Parameter des Qualitätswettbewerbs einsetzen.

Um die Bedeutung des zweiten Parameters, der Produktvariation, für die Konkurrenz beurteilen zu können, müssen erst die Begriffe geklärt werden. Wir wollen unter Produktvariation lediglich die Änderung bereits am Markt befindlicher Produkte verstehen.<sup>1)</sup> Rieger verwendet dafür offensichtlich den Ausdruck Produktdifferenzierung,<sup>2)</sup> während Gutenberg unter Produktdifferenzierung das zu verstehen scheint, was man im allgemeinen mit Produktheterogenität bezeichnet,<sup>3)</sup> die wir bereits

---

1) Gutenberg versteht unter Produktvariation auch, "daß Waren oder Leistungen angeboten werden, die in dieser Art auf den Märkten bisher unbekannt waren". (Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.404.) In diesem Falle werden wir von Produktkreation sprechen. Da sie ein Charakteristikum dynamischen Wettbewerbs ist, wird sie erst im nächsten Abschnitt behandelt.

2) Vgl. Rieger, H.: a.a.O., S.24. Derselben Ansicht scheint auch Kruse zu sein. (Vgl. Kruse, A.: Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis, Freiburg 1960, S.45 ff.)

3) So Gutenberg: "Die Produktdifferenzierung kann darin bestehen, daß, vom Standpunkt des Käufers aus gesehen, an sich gleichartige Waren durch zeitliche oder räumliche Differenzierung zu 'heterogenen' Waren werden. ... Gemeint ist mit Produktdifferenzierung auch die Tatsache, daß zur Befriedigung gewisser Bedürfnisse ... Güter angeboten werden, die sich in ihren Eigenschaften und damit in ihrer qualitativen Beschaffenheit voneinander unterscheiden." (Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.180/181.)

als Voraussetzung für den Wettbewerb nannten.<sup>1)</sup>

Da es Zweck der Produktvariation ist, für das jeweilige Gut einen möglichst hohen Absatz zu erzielen, ist zunächst zu untersuchen, wie man diese zusätzliche Nachfrage gewinnen kann. Wir wollen dabei nur den Fall betrachten, der in der Praxis normalerweise auftritt, daß ein Unternehmen außer den bisher produzierten Gütern eine neue Produktvariante anbietet. Die Käufer für dieses Gut kommen nun aus zwei Gruppen. Die erste besteht aus Nachfragern, welche bisher bei anderen Firmen gekauft haben, die zweite aus Käufern, welche bereits Kunden des untersuchten Anbieters waren, aber nun das neue Produkt den schon vorhandenen Angeboten vorziehen.<sup>2)</sup> Im einen Falle partizipiert unser Unternehmen an einem Markt, welcher ihm bisher verschlossen war (Partizipationseffekt), im anderen Falle verschiebt sich die Nachfrage lediglich zwischen den Produkten eines Anbieters (Substitutionseffekt).<sup>3)</sup>

Es bedarf keiner weiteren Erklärungen, daß die Unternehmen bestrebt sind, einen möglichst hohen Partizipationseffekt zu erzielen, weil dieser stets zu einer Ausweitung des Absatzes führt, während bei Auftreten von Substitutionseffekten die Produktvariation nur dann sinnvoll ist, wenn die Erlöseinbuße bei den bestehenden Produkten durch den Erlös aus dem neuen Produkt überkompensiert wird. Die Wirkung der Produktvariation als Mittel des Qualitätswettbewerbs ist um so größer, je stärker der Partizipationseffekt ist und je mehr sich das neue Produkt nach oben von der qualitativen Norm

---

1) Wir werden uns auf die drei Begriffe "Produktheterogenität", als Voraussetzung für den Wettbewerb, "Produktvariation", als statischen Parameter, und "Produktkreation", als dynamischen Parameter des Qualitätswettbewerbs, beschränken.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.401 ff.

3) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.401/402.

und nach unten vom Preis vergleichbarer Güter abhebt.<sup>1)</sup>

### III. Weitere Parameter

Wir wollen die Ziele, die man durch den Einsatz weiterer Parameter des Nicht-Preiswettbewerbs zu erreichen versucht, in eine quantitative (Markterfassung) und in eine qualitative Komponente (Marktbearbeitung) zerlegen. Die quantitativen Funktionen bestehen darin, neue Nachfrager zu gewinnen und so den Absatz auszuweiten, die qualitativen darin, den Markt intensiver zu bearbeiten und dadurch die kompetitive Position eines Unternehmens zu festigen. Als die wichtigsten Parameter sehen wir Absatzmethode, Vertriebsprogramm, Werbung und Service an.

Der Begriff Absatzmethode umfaßt nach Gutenberg Entscheidungen über die Wahl des Vertriebssystems, der Absatzform und der Absatzwege.<sup>2)</sup> Für die Beurteilung der Fragen, ob der Verkauf der Produkte zentralisiert oder dezentralisiert, in eigener Regie oder ausgegliedert, mit Hilfe betriebseigener oder betriebsfremder Vertriebsorgane oder im direkten oder indirekten Absatz erfolgen soll, ist primär stets entscheidend, in welchem Maße die Markterfassung und die Marktbearbeitung gewährleistet sind; sekundär treten die Kostenunterschiede, welche durch die Wahl der Absatzmethode entstehen, als Bestimmungsgröße der Konkurrenz hinzu.

Die Entscheidung über die Absatzmethode erfordert also, die zur Verfügung stehenden Vertriebsmöglichkeiten einmal daraufhin zu überprüfen, inwieweit bei ihnen

---

1) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.401/402.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.123 ff.

die Nachfrager so umfassend beraten und informiert und so zuverlässig betreut werden, daß eine feste Bindung der Kunden an ein Unternehmen und damit ein Firmenmarkt entsteht. Zum anderen muß man untersuchen, ob bei den einzelnen Vertriebsalternativen neue Nachfrager gewonnen werden können, um welche Abnehmer - von den Konkurrenten abgeworbene oder neu hinzuge-tretene - es sich dabei handelt und ob sich Ausdehnung und/oder Dichte des Verkaufsnetzes erhöhen lassen.

Nun wird die Wahl der Vertriebsorgane auch durch ihre Programme beeinflusst. Wenn wir das Vertriebsprogramm<sup>1)</sup> als Parameter des Wettbewerbs bezeichnen, so sind darunter alle Güter und Leistungen zu verstehen, die ein bestimmtes Vertriebsorgan anbietet. Die Wettbewerbswirkung des Vertriebsprogramms resultiert daraus, daß es nicht nur aus den verschiedenen Erzeugnissen eines Produzenten oder Konzerns bestehen kann, sondern ebenso aus untereinander substituierbaren Produkten konkurrierender Anbieter - so meistens im Handel - oder sogar aus Gütern, welche zu völlig verschiedenen Märkten gehören. Über das Vertriebsprogramm läßt sich somit der Absatz bestimmter Güter auch durch den Verkauf anderer Produkte und das Ansehen anderer Firmen mit beeinflussen.

Die Werbung verfolgt sowohl das Ziel der Markterfassung als auch das der Marktbearbeitung, weshalb gerade der Kampf um Marktanteile immer mehr mit den Mit-

---

1) Dieser ungewöhnliche Ausdruck wird hier bewußt verwendet, um Verwechslungen mit Bezeichnungen wie Produktions-, Absatz-, Angebots- oder Verkaufsprogramm zu vermeiden. Diese Begriffe beziehen sich vorwiegend auf das Programm eines Herstellungsbetriebes, während das Vertriebsprogramm die Produkte eines Vertriebsorgans umfaßt. Ähnlich ist lediglich der Begriff Sortiment; er wird aber nicht ausschließlich bei Vertriebsorganen verwendet.

teln der Werbung ausgetragen wird.<sup>1)</sup> Ihre Aufgabe ist es vor allem, die Käufer so zu beeinflussen, daß sie ihre Wahl zugunsten des werbenden Unternehmens treffen.<sup>2)</sup> Das kann einmal bedeuten, daß man versucht, mit Hilfe der Werbung neue Nachfrager zu gewinnen. In diesem Falle übt die Werbung in erster Linie eine Bekanntmachungs- und eine Informationsfunktion aus.<sup>3)</sup> Zum anderen bezweckt sie eine Profilierung des Werbung treibenden Unternehmens und stärkt sie seine Wettbewerbsposition, indem sie Eigenschaften der Produkte oder Fähigkeiten dieser Firma besonders hervorhebt. Die Werbung unterstützt demnach das Entstehen von Präferenzen, d.h. eines Firmenmarktes. Dadurch verursacht sie - ceteris paribus - letzten Endes eine Verschiebung der individuellen Nachfragekurve dieses Anbieters nach oben, was bei gleichem Preis zu einer Erhöhung des Absatzes führt.<sup>4)</sup> Werbemaßnahmen wirken sich auf den Unternehmenserfolg jedoch nur so lange positiv aus, wie der Gewinnzuwachs größer ist, als die Kosten der Werbung sind.<sup>5)</sup>

Eine weitere Determinante des Wettbewerbs ist schließlich, insbesondere auf Konsumgütermärkten, der Service. Faktoren wie Schulung und Höflichkeit des Personals, zuverlässige und rasche Bearbeitung der Geschäftsvorfälle, die Behandlung von Beschwerden und Reklamationen sowie die Organisation des Kundendienstes vermögen die Anziehungskraft eines Unternehmens wesentlich zu beeinflussen. Die wettbewerbslichen Auswirkungen der Servicegestaltung sind denen anderer Parameter ähnlich.

---

1) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.416.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.413.

3) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.413.

4) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.238, 282 ff., 400.

5) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.456.

## E. Freiheit des Wettbewerbs

Nachdem wir mit den Parametern die - statisch gesehen - wichtigsten wettbewerblichen Maßnahmen aufgezeigt haben, stellt sich die Frage, ob der Einsatz dieser Parameter irgendwelchen Bedingungen unterliegt. Solche Voraussetzungen bestehen nun in der Freiheit des Wettbewerbs.

Grundsätzlich kann Freiheit in zwei Formen auftreten, als Freiheit des Handelns - sie liegt vor, wenn die Entschlüsse frei von äußerem Zwang ausgeführt werden - und als Freiheit der Entscheidung, welche gegeben ist, wenn ein Willensakt frei von innerem Zwang zustande kommt.<sup>1)</sup> Während diese Einteilung lediglich allgemein die Freiheit menschlichen Handelns und Denkens zum Ausdruck bringt, bemißt sich die Freiheit des Wettbewerbs an der Freiheit der Nachfrager und der Anbieter.

Die Freiheit der Nachfrager besteht darin, "aus mehreren Alternativen auswählen zu können, die ungünstigen Möglichkeiten abzulehnen und sich für die günstigen zu entscheiden".<sup>2)</sup> Sie hängt ferner davon ab, in welchem Maße man bestimmte Erzeugnisse durch ähnliche oder gleichartige Produkte ersetzen kann und umfaßt somit neben Handlungs- und Entscheidungsfreiheit auch Wahlfreiheit und Substituierbarkeit.

Da unser Interesse insbesondere der Konkurrenz unter den Anbietern gehört, gilt es vor allem, deren Freiheit zu untersuchen. Dabei läßt sich erstens zwischen der Freiheit für die tatsächlichen und der für die potentiellen Wettbewerber unterscheiden.<sup>3)</sup> - Wegen ihres ausschließlich dynamischen Charakters wird die potentielle Konkurrenz erst im nächsten Abschnitt be-

---

1) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.33/34.

2) Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.15.

3) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.41.

handelt. - "Zweitens ist nach den Wettbewerbsmitteln zu fragen."<sup>1)</sup> Drittens muß die Freiheit im Ablauf des Wettbewerbsprozesses untersucht werden,<sup>2)</sup> was ebenfalls Gegenstand der dynamischen Analyse sein wird. Wir wenden uns also vorerst nur den tatsächlich am Markt befindlichen Konkurrenten und der Frage nach den Wettbewerbsmitteln zu. Da es sich bei diesen um nichts anderes als die genannten Parameter handelt,<sup>3)</sup> bedeutet Freiheit der Anbieter Freiheit in Wahl und Einsatz der Aktionsparameter, in der Unternehmenspolitik und damit letztlich in der Gestaltung der Markt- und Wettbewerbsverhältnisse. Diese Freiheit erstreckt sich auf sämtliche Konkurrenzarten und umfaßt den Gebrauch aller wettbewerblichen Parameter.

Nun widerspräche es aber jeder praktischen Erfahrung, wollte man deshalb völlige Unabhängigkeit zur Maxime unternehmerischen Handelns erheben. Wettbewerbsfreiheit kann demnach, wie erwähnt,<sup>4)</sup> nicht in einem absoluten, sondern, da der Freiheitsbereich eines Marktteilnehmers in dem seiner Wettbewerber eine Grenze findet, nur in einem relativen Sinne verstanden werden.<sup>5)</sup>

## F. Zusammenfassung

Wir haben in diesem Abschnitt versucht, ein Verfahren zur Analyse des Wettbewerbs auf empirischen Märkten zu entwickeln und gingen dabei von folgendem methodischen Aufbau aus: Zunächst nannten wir einige Voraussetzungen - die Produktheterogenität, die Anbie-

---

1) Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.41.

2) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.41/42.

3) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.41.

4) Vgl. die Ausführungen im 3. Abschnitt.

5) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.15.

terzahl, das Vorhandensein von Alternativen, die Substituierbarkeit und das Funktionieren der Marktorganisation -, die generell vorliegen müssen, wenn Wettbewerb im hier definierten Sinne gegeben sein soll. Anschließend behandelten wir die verschiedenen Konkurrenzarten. Dabei mußten wir feststellen, daß man auf diese Weise zwar den Umfang und die Dimensionen des Wettbewerbs erfassen, ihn jedoch nicht zutreffend beurteilen kann. Deshalb befaßten wir uns mit den einzelnen Parametern der Konkurrenz, um so detailliert Ursachen und Möglichkeiten wettbewerblichen Verhaltens zu erforschen. Schließlich zeigten wir noch anhand der Wettbewerbsfreiheit, welchen Bedingungen der Einsatz dieser Parameter unterliegt.

Zwar glauben wir, bei solchem Vorgehen die Konkurrenz auf empirischen Märkten tatsächlich zutreffend und systematisch beurteilen zu können, doch genügen, wie wir sehen werden, die genannten Parameter noch nicht für eine vollständige Analyse des Wettbewerbs, da sie nur vorwiegend statische Merkmale umfassen. Wir werden unser Untersuchungsverfahren deshalb im nächsten Abschnitt um die dynamischen Aspekte der Konkurrenz ergänzen.

## 6. Abschnitt: Dynamische Analyse des Wettbewerbs

### A. Nochmals: Der dynamische Wettbewerb

Wie bereits erwähnt, ist das Wesen des tatsächlichen Wettbewerbs nur zu erfassen, wenn man ihn als Prozeß untersucht. Denn bei einer rein statischen Betrachtung bleiben Merkmale der Konkurrenz unbeachtet, deren Behandlung unumgänglich ist, will man das Phänomen Wettbewerb begreifen. Dynamik<sup>1)</sup> ist ein Kennzeichen empirischer Märkte. Sie ist darauf zurückzuführen, daß Menschen mit all ihren individuellen, rationalen und irrationalen Vorstellungen, Handlungen und Reaktionen die Träger der Konkurrenz sind.

Wollen wir nun den dynamischen Wettbewerb analysieren, so erscheint es am einfachsten, die genannten statischen Parameter zu verwenden und die Untersuchung lediglich auf einen längeren Zeitraum auszudehnen. Ein derartiges Vorgehen stellt jedoch kein dynamisches, sondern ein komparativ-statisches Verfahren dar. Zwar sind statische Kriterien für die Beurteilung des dynamischen Wettbewerbs ebenfalls relevant, doch genügt es nicht, sie einfach in eine längerfristige Untersuchung zu übernehmen. Sie sind für eine statische Betrachtung entwickelt und somit nicht in gleicher Weise geeignet, dynamische Aspekte des Wettbewerbs zu durchleuchten. Unser Konzept muß deshalb um die spezifisch dynamischen Gesichtspunkte erweitert werden. Um Wiederholungen zu vermeiden, werden wir im folgenden zum statischen Wettbewerb Gesagtes nur dann nochmals aufgreifen, wenn es aus dynamischer Sicht anders zu bewerten oder von besonderer Bedeutung für die Konkurrenz ist.

---

1) Dynamik ist hier, frei von jeder Bewertung, im Sinne von Bewegung zu verstehen.

Dynamik im Sinne von Bewegung gehört zum Wesen der Konkurrenz. Deshalb erstreckt sich der dynamische Wettbewerb auch auf alle Wettbewerbsarten und Parameter. Den Begriff "Dynamik" oder "dynamisch" verwendet man aber häufig nicht wertfrei, sondern im Sinne einer besonderen Aktivität, Spontaneität, Initiative oder Entschlossenheit. Diese wertende Betrachtung ist für empirische Analysen sinnvoll; die Wettbewerbstheorie benutzt jedoch den wertfreien Begriff, der nur auf Änderungen durch Zeitablauf abstellt. Eine Wertung wird erst dann notwendig, wenn man konkrete Wettbewerbsverhältnisse untersuchen will.<sup>1)</sup> Sie vermag in diesem Falle - über eine allgemeine Beurteilung hinaus - bestimmten Erscheinungsformen und Merkmalen der Konkurrenz ihre spezifische, marktbezogene Bedeutung beizumessen.

Während wir in der statischen Analyse den Rahmen, innerhalb dessen sich der Wettbewerb bewegen kann, abgesteckt und die Möglichkeiten unternehmerischen Handelns aufgezeigt haben, treten nun zwei Variable, der Mensch und die Zeit, hinzu. Ihr Einfluß auf den Ablauf von Wettbewerbsprozessen ist Gegenstand der dynamischen Analyse. Dabei wird nicht untersucht, wie nach einer Änderung der Variablen ein neues Gleichgewicht entsteht, sondern wir werden die auftretenden Prozesse

---

1) Da der wertende Begriff "Dynamik" keinen einheitlichen Begriffsinhalt hat, ist er nicht generell anwendbar. Andererseits sind aber generelle Wettbewerbskriterien, z.B. die Zahl der in einem bestimmten Zeitraum neu hinzugetretenen Anbieter, losgelöst vom Untersuchungsobjekt (einem bestimmten Markt), d.h. allgemein und wertfrei betrachtet, nur bedingt aussagefähig. Sie geben lediglich einen Bewegungsvorgang wieder, sagen jedoch nicht genügend über dessen Bedeutung für den Wettbewerb aus. Über diese läßt sich nur mit Bezug auf den konkreten Markt eine Aussage treffen.

selbst beobachten und ihre Determinanten zu ergründen versuchen. Um systematisch vorzugehen, werden wir im folgenden zunächst die Marktstruktur, dann das Unternehmerverhalten und abschließend Kooperations- und Konzentrationsvorgänge sowie die Bedingungen der Wettbewerbsfreiheit analysieren. Auf diese Weise können wir unser System statischer Parameter um dynamische Größen ergänzen, die dynamische Wirkungsweise von Wettbewerbsdeterminanten aufzeigen und damit die gestellte Aufgabe erfüllen, ein Verfahren zu entwickeln, anhand dessen sich die vielfältigen Ausprägungen des Wettbewerbs auf empirischen Märkten vollständig erfassen und zutreffend beurteilen lassen.

## B. Entwicklung der Marktstruktur

### I. Zahl der Anbieter und Nachfrager

Die Zahl der Anbieter und Nachfrager ist in der Theorie Stackelbergs ein entscheidendes Kriterium des Wettbewerbs.<sup>1)</sup> Zwar steht inzwischen fest, daß sie kein so wichtiges Merkmal ist, wie die traditionelle Theorie angenommen hat, doch kommt insbesondere der Zahl der Anbieter selbst in modernen Wettbewerbstheorien bestimmte, wenn auch unterschiedliche Bedeutung zu.<sup>2)</sup> Die Anbieterzahl gewinnt jedenfalls an Aussagekraft, wenn man sie dynamisch betrachtet. Denn die zahlenmäßige Veränderung der Anbieter impliziert nicht nur die Entwicklung von Betriebsgrößen, Unternehmenszusammenschlüssen und Marktanteilen, sondern auch die

1) Vgl. Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.234 ff.

2) Vgl. Kantzenbach, E.: a.a.O., S.48/49; Hoppmann, E.: Konzept, a.a.O., S.305 ff.

von Machtstrukturen. Wirtschaftliche Macht determiniert aber den Wettbewerb unmittelbar,<sup>1)</sup> da sich die Wettbewerbsfreiheit ebenso mit Hilfe der Kategorie Marktmacht beschreiben läßt.<sup>2)</sup>

Bezieht man die Entstehung der Anbieterzahl in die Analyse mit ein, so erhält man weiterhin Aufschluß über die potentielle Konkurrenz, d.h. den Zustrom neuer Anbieter zum Markt. Insbesondere auf oligopolistischen Märkten wird der Wettbewerb durch das Auftreten weiterer Konkurrenten sehr wesentlich beeinflußt, da wegen der Interdependenz mit Reaktionen der bereits am Markt vorhandenen Unternehmen zu rechnen ist.<sup>3)</sup>

Die Nachfrage wurde bisher wenig beachtet, weil die Anbieterkonkurrenz Gegenstand der Untersuchung ist. Außerdem ist sie auf Konsumgütermärkten polypolistisch, weshalb sie den Wettbewerb nicht unmittelbar beeinflußt. Bei dynamischer Betrachtung ist allerdings nicht nur die Struktur der Nachfrageseite, sondern auch die Zunahme der Abnehmerzahl entscheidend, da diese das Nachfragepotential determiniert, welches Voraussetzung für die Entwicklung des Marktes und des Wettbewerbs ist.

## II. Angebots- und Nachfragestruktur

Angebots- und Nachfragestruktur sind nur kurzfristig gesehen konstant. Langfristig, also dynamisch betrachtet, sind sie variabel. Da sie, insbesondere auf

---

1) Vgl. Andreae, D. A.: Das Prinzip der gegengewichtigen Marktmacht als Ansatzpunkt für die Wettbewerbspolitik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Bd.48, Berlin 1968, S.72 ff.

2) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.16.

3) Die Wirkung des Auftretens neuer Anbieter auf den Wettbewerb ist weiterhin von der Entwicklungsphase des Marktes abhängig. (Vgl. Kaufer, E.: Nochmals: Von der Preistheorie zur Wettbewerbstheorie, in: Ordo, Band 18/1967, S.98.

jungen Märkten, laufenden und starken Änderungen unterliegen, ist die Entwicklung der Marktstruktur eine wesentliche Bestimmungsgröße des dynamischen Wettbewerbs.

Die wichtigsten Determinanten der Nachfragestruktur, Einkommen, Bedarfsstruktur, Verbrauchergewohnheiten und die Zusammensetzung der Nachfrager, seien kurz dargestellt. Die Einkommensentwicklung ist nicht nur Voraussetzung für quantitative Variationen der Nachfrage, sondern sie kann ebenso zu strukturellen Veränderungen führen, weil die Bedürfnisse wechseln, wenn sich das Einkommensniveau verschiebt. Außer der Höhe des Einkommens wirken auf die Bedarfsstruktur noch zahlreiche andere Faktoren ein, wie der technische Fortschritt, die Entstehung neuer Güter und Verwendungsmöglichkeiten oder der Wandel des Lebensstils. Unabhängig von langfristigen Bedarfsverschiebungen, wechseln die Verbrauchergewohnheiten auch innerhalb kürzerer Zeiträume aufgrund von Mode- oder Geschmackseinflüssen. Schließlich führen noch Unterschiede in der Zusammensetzung der Nachfrager, z.B. hinsichtlich des Lebensalters, der soziologischen Schichtung oder der regionalen Streuung, zu Änderungen der Nachfragestruktur.

Die Struktur des Angebots wird durch die Programmgestaltung der Marktteilnehmer geprägt.<sup>1)</sup> Ein wesentlicher Faktor ist dabei der technische Fortschritt, da er es ermöglicht, verbesserte oder neuartige Produkte anzubieten und rationelle Herstellverfahren zu verwenden.<sup>2)</sup> Im übrigen wird die Angebotsstruktur weitgehend von der Nachfragestruktur determiniert, und zwar in dem Maße, in welchem die Unternehmen ihr Angebot an die veränderten Nachfrageverhältnisse anpassen. Angebots- und Nachfragestruktur dürfen also nicht als voneinander un-

---

1) Auf Fragen der Angebotsgestaltung wird in den Ausführungen über das Unternehmerverhalten noch näher einzugehen sein.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.380/381.

abhängig gesehen werden.

Diese Abhängigkeit ist aber nicht einseitig. Zwar gleicht sich das Angebot strukturellen Wandlungen der Nachfrage an, umgekehrt vermag es aber ebenso die Nachfrage zu beeinflussen, da Programmänderungen neue Bedürfnisse hervorrufen können. Wettbewerb bedeutet also nicht nur, das Angebot an die Nachfrage anzupassen, sondern auch, durch gezielte Produktgestaltung neuen Bedarf zu wecken.

### III. Marktposition der Anbieter

Will man von der Marktstruktur auf den Wettbewerb schließen, so kann man nicht allein von der Zahl der Marktteilnehmer ausgehen, sondern die "Größe der beteiligten Wirtschaftseinheiten"<sup>1)</sup> ist mit zu berücksichtigen. Um Marktposition und Verhaltensweise der einzelnen Anbieter, soweit sie sich von den Unternehmensgrößen herleiten, zu beurteilen, genügt es auch nicht, von der gegenwärtigen Größenverteilung auszugehen. Sie vermag zwar Aufschluß über die Marktanteile zu geben, nicht jedoch über Expansions- und Machtbestrebungen, Aktivität der Anbieter oder Entwicklungstendenzen des Marktes. Diese bestimmen aber letztlich Art und Stärke der Konkurrenz. Die Wettbewerbsposition der einzelnen Unternehmen ist deshalb nur dann richtig einzuschätzen, wenn man ihren individuellen Werdegang kennt. Denn "im Laufe der Entwicklung ... eines Marktes wächst jede Firma in eine strukturelle Position sui generis. Diese Position ist Ergebnis ihrer Betriebsstruktur, ihrer Organisation, ihres Produktionsprogrammes, ihrer geographischen Lage

---

1) Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.234.

und ihrer Beziehung zu Anbietern und Kunden. Sie ... bestimmt die Strategie, die eine Firma wählen muß oder sollte, mit."<sup>1)</sup>

Zwei wichtige Faktoren für die Marktstellung eines Anbieters sind Alter und Branchenzugehörigkeit der Unternehmung. Die sogenannten alteingesessenen Firmen können besonders erfahren und zuverlässig sein und besitzen häufig einen festen Kundenstamm, sie können aber auch gegenüber jungen Unternehmen zu konservativ sein und zu wenig unternehmerische Initiative aufweisen. Die Branchenzugehörigkeit eines Anbieters muß man im Zusammenhang mit Diversifizierungsmaßnahmen sehen. Denn Unternehmen, welche in neue, branchenfremde Märkte vorstoßen, können über andere Voraussetzungen, wie höhere Finanzkraft, unterschiedliche Vertriebswege, vorhandenen Kundenstamm und Erfahrung auf anderen Märkten, verfügen und deshalb auch eine andersartige Unternehmenspolitik verfolgen.

Erst wenn man die genannten Strukturmerkmale und den Werdegang eines Unternehmens berücksichtigt, läßt sich die Wettbewerbsposition eines Anbieters zutreffend als historisch gewachsene Position *sui generis* beurteilen.

### C. Entwicklung des Unternehmerverhaltens

Bei einer dynamischen Betrachtung des Wettbewerbs können wir nicht mehr von der Einteilung in Konkurrenzarten ausgehen, sondern wir müssen uns den Entwicklungen und Veränderungen des Wettbewerbs zuwenden, wie sie durch das Verhalten der Anbieter entstehen. Da dieses in ihrer

---

1) Kaufer, E.: Nochmals: Von der Preistheorie zur Wettbewerbstheorie, a.a.O., S.102.

Unternehmenspolitik zum Ausdruck kommt, erscheint es zweckmäßig, deren wichtigste Teilbereiche, die Preispolitik, die Produkt- und die Sortimentspolitik sowie die Vertriebspolitik als Ausgangspunkt für die dynamische Analyse des Wettbewerbs zu wählen.

## I. Determinanten unternehmerischen Verhaltens

Die wichtigsten Faktoren, welche generell das Verhalten der Unternehmen bestimmen, sind Zielsetzung, Unternehmertyp und Maßnahmen der Konkurrenten.

Während die traditionelle ökonomische Theorie die Gewinnmaximierung als einziges Unternehmensziel ansieht, hat man inzwischen erkannt, daß in der Wirtschaftspraxis weit mehr Ziele relevant sind.<sup>1)</sup> Neben monetären Zielen, welche, allgemein formuliert, in irgendeiner Form des "Strebens nach finanziellem Erfolg" jedes Unternehmen hat, gewinnen nicht-monetäre Ziele, wie Sicherheits-, Macht-, Expansions- oder Kooperationsstreben, zunehmend an Bedeutung, was auch durch empirische Untersuchungen bestätigt wird.<sup>2)</sup> Nachdem die Zielvorstellungen im Zeitablauf wechseln können, beeinflussen sie die Unternehmenspolitik unmittelbar.

Das Verhalten eines Anbieters wird weiterhin von der Unternehmerpersönlichkeit geprägt. Denn ein "initiativer" Typ wird zweifellos eine andere Unternehmenspolitik betreiben als ein "konservativer".<sup>3)</sup>

1) Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S.28 ff.

2) Vgl. Heinen, E.: a.a.O., S.30 ff.

3) Heuß unterteilt die beiden Unternehmertypen weiter in "Pionierunternehmer" und "spontan imitierende" sowie in "unter Druck reagierende" und "immobile Unternehmer". (Vgl. Heuß, E.: Allgemeine Markttheorie, Tübingen 1965, S.6 ff.)

Außer von den Zielen und der Person des Unternehmers selbst wird die Verhaltensweise aber auch von den Maßnahmen der Wettbewerber bestimmt. Dieses Phänomen ist hinreichend aus der Oligopoltheorie bekannt.<sup>1)</sup> Nach der Reaktion auf das Verhalten der Konkurrenten können wir zwischen "reaktiven" bzw. "reagierenden" und "passiven" bzw. "nicht reagierenden" Unternehmern trennen. Eine dritte Gruppe bilden die "aktiven" Unternehmer, die ihre Politik weitgehend unabhängig von der anderer Anbieter nach ihren eigenen Vorstellungen dynamisch gestalten. Sie drängen ihre Konkurrenten gewissermaßen in die Position der Anpasser.<sup>2)</sup>

Nachdem somit allgemein Determinanten und Formen des Unternehmerverhaltens kurz skizziert sind, können wir uns dessen konkreten Ausprägungen, der Unternehmenspolitik, zuwenden.

## II. Preispolitik

Auch bei einer dynamischen Analyse des Preiswettbewerbs können wir von den genannten quantitativen Parametern ausgehen; sie sind grundsätzlich unverändert vorhanden. Was sich jedoch im Zeitablauf ändert, sind Zielsetzung und Bedingungen, unter welchen diese Parameter eingesetzt werden, sowie ihre Bedeutung und ihre Auswirkungen. Diesen Entwicklungen soll unser Interesse gehören.

---

1) Vgl. Schneider, E.: a.a.O., S.64.

2) Der aktive Unternehmer im hier definierten Sinne hat Ähnlichkeit mit dem aus der Oligopoltheorie bekannten "Preisführer". (Vgl. Schneider, E.: a.a.O., S.354.) Sein Verhalten ist allerdings nicht auf die Preispolitik beschränkt.

Die Preispolitik wird von einer wichtigen Struktur-determinante, der Kostenstruktur, beeinflußt, welche ihrerseits von bereits genannten Faktoren, wie Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit und vor allem Produktgestaltung, abhängt. Da die Betriebsgröße aber multiplen und mutativen Variationen<sup>1)</sup> sowie dem Einfluß von Konzentration und Kooperation unterliegt und weil die Programmpolitik ständig wechselt, ändern sich auch Höhe und Struktur der Kosten. Soweit sich die Preissetzung an den Kosten orientiert, bestimmen diese somit den Spielraum für die Preispolitik.

Die Entwicklung des Preiswettbewerbs hängt nun von zwei Faktoren, von der subjektiven Beurteilung durch die Unternehmer und von den objektiven Marktbedingungen, ab. Je nachdem, wie die Anbieter die Wirksamkeit preispolitischer Maßnahmen einschätzen,<sup>2)</sup> welche Ziele sie verfolgen und wie groß der Spielraum bei den verschiedenen Parametern ist, werden sie das Schwergewicht auf die Preis-, die Programm oder die Vertriebspolitik legen.

Noch wichtiger für die Stellung des Preiswettbewerbs sind aber objektive Einflußgrößen, vor allem die Entwicklung der Preiselastizität der Nachfrage. Denn diese beeinflußt die Effizienz der Preispolitik unmittelbar, da Preisvariationen bei wechselnder Elastizität unterschiedliche Auswirkungen auf das Absatzvolumen haben.<sup>3)</sup> Die Nachfrageelastizität hängt ihrerseits von der Dringlichkeit des Bedarfs und von den Möglichkeiten der Substitution ab. Je weniger die Nachfrager auf ein Gut verzichten zu können glauben und je schwieriger dieses Gut durch ein anderes zu ersetzen ist, desto geringer ist die Elastizität der Nachfrage. So beeinflußt also ein Wandel

---

1) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S.411 ff.

2) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.53, 56.

3) Vgl. Schneider, E.: a.a.O., S.36 ff.

in der Bedarfsstruktur, eine gerade für Konsumgütermärkte typische Erscheinung, die Nachfrageelastizität. Sie ändert sich ferner mit der Entwicklung der Märkte. Denn da die Preiselastizität mit sinkendem Preis absolut abnimmt,<sup>1)</sup> besteht die Tendenz, daß sich die Elastizität auf einem Markt mit fallenden Preisen verringert.<sup>2)</sup> Nachdem das Preisniveau aber mit der Marktentwicklung variiert, ändert sich im Zeitablauf auch die Preiselastizität der Nachfrage und damit der Spielraum für die Preispolitik.<sup>3)</sup>

Das Preisintervall, innerhalb dessen ein Anbieter seine Verkaufspreise erhöhen oder senken kann, ohne daß es zu fühlbaren Nachfrageänderungen oder Reaktionen der Konkurrenten kommt, "ist um so größer, je stärker die Bindung der Käufer an jeweils ein Unternehmen ist",<sup>4)</sup> es ist um so kleiner, je größer die Substituierbarkeit, je niedriger die Preislage und je höher die allgemeine Markt- und Qualitätstransparenz ist.<sup>5)</sup> Solange sich Preisvariationen innerhalb dieses Intervalls bewegen, werden die Auswirkungen auf das Absatzvolumen beschränkt sein. Erst wenn sich ein Anbieter vom Durchschnittspreis der jeweiligen Preisklasse deutlich entfernt, insbesondere wenn er den oberen oder unteren Grenzpreis des bestehenden Preisintervalls überschreitet, kann er mit einer spürbaren Nachfrageänderung rechnen, da er nun einer wesentlich elastischeren Absatzkurve gegenübersteht.<sup>6)</sup>

Wir sehen also, daß die Höhe der Preisunterschiede zwischen den einzelnen Marktteilnehmern bzw. die Distanz

---

1) Vgl. Schneider, E.: a.a.O., S.33.

2) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.63.

3) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.45, 63, 64.

4) Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.246.

5) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.247-249.

6) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.238 ff., 282 ff.

vom Durchschnittspreis für die Wirksamkeit der Preispolitik entscheidend ist. Maßnahmen der Rationalisierung und Kostensenkung sind deshalb auf lange Sicht die wichtigsten Triebfedern dynamischen Preiswettbewerbs.

Der Preis ist gegenüber anderen Aktionsparametern ein Wettbewerbsmittel, das schnell und gezielt einzusetzen ist. Doch werden Preisunterschiede erst relevant, wenn sie eine bestimmte Höhe und Fühlbarkeit<sup>1)</sup> erreichen. Die Fühlbarkeit ist um so größer, je transparenter der Markt und je geringer der Grad der Produktheterogenität ist; die Höhe der Preisabweichungen richtet sich nach den zwischen den Marktpartnern bestehenden Kostendifferenzen. Deshalb ist die Preispolitik auf Märkten mit geringer Produktdifferenzierung und starkem Kostengefälle besonders wirksam. Nachdem der Kostenspielraum vor allem auf jungen Märkten wegen der fehlenden technischen Reife und des hohen Wachstums noch groß ist, können hier quantitative Parameter erfolgreich angewendet werden. Ebenso stellt der Preis beim Eintritt in neue Märkte ein geeignetes Hilfsmittel dar. Denn da über die Produkte eines Neulings noch keine Erfahrungen vorliegen, müssen fehlendes Vertrauen und sonstige Marktwiderstände durch niedrige Preise wettgemacht werden.

### III. Produkt- und Sortimentspolitik

Aufgabe der Produkt- und Sortimentspolitik ist es festzulegen, welche Erzeugnisarten und Erzeugnismengen innerhalb einer Periode angeboten werden sollen. Da das Angebotsprogramm "Ergebnis von zugleich absatzpolitischen, produk-

---

1) Vgl. Krelle, W.: Preistheorie, a.a.O., S.12/13.

tionstechnischen, finanziellen, beschaffungswirtschaftlichen und anderen betrieblichen Daten, Überlegungen und Maßnahmen" <sup>1)</sup> ist, treten dabei Zielkonflikte auf. Denn aus produktionstechnischen Gründen streben die Unternehmen ein kostenoptimales Programm an, welches aufgrund der Größendegression um so leichter zu erreichen ist, je geringer die Zahl und die Verschiedenartigkeit der hergestellten Produkte sind. <sup>2)</sup> Aus absatzpolitischer Sicht hingegen bedeutet jede Einengung des Programms einen Verlust an attraktiver Wirkung gegenüber den Nachfragern. <sup>3)</sup> Dieses Dilemma mündet letztlich in die Frage, ob man dem Preis- oder dem Qualitätswettbewerb den Vorzug geben soll; denn von der Kostenhöhe werden die Chancen der Preispolitik, von der Breite und der Tiefe des Angebots hingegen die Möglichkeiten der Programmpolitik determiniert.

Wenn auch die Programmgestaltung davon abhängt, welche Wettbewerbswirkung ihr von den Unternehmern beigemessen wird, so ist das Produktionsprogramm doch - gerade dynamisch gesehen -, wie Gutenberg sagt, "die wichtigste einzelwirtschaftliche wachstumsbestimmende Größe ..., deren Bedeutung vor der der Preispolitik, der Absatztechnik und der Werbung rangiert". <sup>4)</sup> Diesen besonderen Einfluß auf den Wettbewerb übt die Programmpolitik deshalb aus, weil sie speziell dafür geeignet ist, den Absatz eines Unternehmens zu steigern.

Die Nachfrage läßt sich nun einmal ausweiten, indem man versucht, die Produkte zu variieren und den Wünschen der Abnehmer anzupassen. Auf diese Weise kann die vorhandene Nachfrage besser befriedigt und der Markt inten-

---

1) Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S.432.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S.153.

3) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.392.

4) Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S.433.

siver bearbeitet werden. In beschränktem Umfange ist es auch möglich, Kunden der Konkurrenten an sich zu ziehen, doch gilt es, wie bei preispolitischen Maßnahmen, auch hier, die Schwelle der Fühlbarkeit<sup>1)</sup> zu überschreiten. Zusätzliche Abnehmer lassen sich so aber kaum ansprechen, denn dazu müssen erst neue Produkte geschaffen werden, welche geeignet sind, deren Bedürfnisse zu befriedigen. Die Produktkreation stellt somit die zweite Form dar, Nachfrager zu gewinnen. Sie ist wohl der wichtigste dynamische Wettbewerbsparameter. Sonst würde Jöhr nicht die "kreative Konkurrenz" als spezifische Form des Wettbewerbs bezeichnen.<sup>2)</sup>

Während die Produktvariation von den vorhandenen Produkten ausgeht und deren Qualität die Variable im Wettbewerbsprozeß darstellt, ist im Falle der Produktkreation das Produkt selbst Aktionsparameter. Aus diesem Grunde ist die Produktkreation ein besonders wirksames Mittel dynamischen Wettbewerbs. Denn einmal kann man durch die Entwicklung neuartiger Güter und Verwendungsmöglichkeiten effektive Nachfrage von den Konkurrenten abziehen, latent vorhandene Nachfrage mobilisieren und neuen Bedarf<sup>3)</sup> wecken. Der Absatz wird also aus drei zusätzlichen Quellen gespeist. Andererseits gewährt die Produktkreation die Aussicht, gegenüber anderen Anbietern einen Vorsprung zu gewinnen oder zu halten.<sup>4)</sup> Denn während bei preispolitischen Aktionen, vor allem auf oligopolistischen Märkten, mit sehr raschen Reaktionen zu rechnen ist, können programmpolitische Maßnahmen nur

1) Vgl. Krelle, W.: Preistheorie, a.a.O., S.12/13.

2) Vgl. Jöhr, W. A.: a.a.O., S.98; auch Abbott hebt die Schaffung neuer Produkte als besonderen Parameter des Qualitätswettbewerbs hervor. Er spricht von "innovatorischer Variabilität der Qualität". (Vgl. Abbott, L.: a.a.O., S.149/150).

3) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.404.

4) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.407.

dann sofort erwidert werden, wenn die Konkurrenzunternehmen über geeignete Kampfprodukte verfügen.<sup>1)</sup> Darüber hinaus vermag die Produktkreation häufig auch den Preis-spielraum zu erhöhen - er kann aufgrund kostengünstiger Herstellung oder fehlender Vergleichbarkeit mit anderen Produkten entstehen - und somit die Gewinne zu steigern.

#### IV. Vertriebspolitik

Nachdem vertriebspolitische Maßnahmen vor allem darauf gerichtet sind, den Absatz eines Unternehmens zu erhöhen, wächst ihre Bedeutung in dem Maße, in dem die vorhandene Nachfrage ausgeschöpft ist. Da der Sättigungsgrad von der Marktentwicklung abhängt, stellt diese eine wichtige Determinante der Vertriebspolitik dar. In der Experimentierungsphase gilt es zunächst, Mißtrauen und Skepsis gegenüber unbekannten und unerprobten Produkten zu beseitigen.<sup>2)</sup> Von den wettbewerblichen Parametern kommt dabei im wesentlichen nur die Werbung zur Anwendung. Da auch zu Beginn der Expansionsphase der Markt noch einem Reservoir gleicht, das lediglich angezapft ist,<sup>3)</sup> steht die Vertriebspolitik noch nicht im Zeichen der Nachfragekreierung. Das ist erst dann der Fall, wenn mit zunehmender Verbreitung des Produktes eine gewisse Marktsättigung erreicht ist. Denn nun verringert sich zugleich von der Preispolitik her die Möglichkeit, neue Abnehmer zu gewinnen, weil der Kostensenkungsspielraum, welcher vor allem durch die Anwendung rationeller Herstellverfahren und die Pro-

---

1) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.407.

2) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.31.

3) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.41.

duktion hoher Stückzahlen entsteht, weitgehend ausgeschöpft ist.

Die Funktion der Nachfragekreierung vermag die Vertriebspolitik, wie erwähnt,<sup>1)</sup> entweder durch Marktbearbeitung oder durch Markterfassung zu erfüllen. Im ersten Falle versucht man, besondere Präferenzen bei den Abnehmern zu schaffen und ihre Bindung an ein Unternehmen zu festigen. Maßnahmen der Marktbearbeitung und der Kundenpflege sind jedoch vorwiegend geeignet, die vorhandene Marktstellung zu erhalten. Neue Nachfrager lassen sich auf diese Weise, im Gegensatz zur zweiten Form der Nachfragekreierung, der Markterfassung, aber nur in beschränktem Umfang ansprechen.

Die besten Aussichten, zusätzliche Abnehmer zu gewinnen, eröffnen sich mit dem Parameter Absatzmethode. Durch Ausweitung des Vertriebsnetzes und Schaffung geeigneter Absatzformen und -wege<sup>2)</sup> lassen sich sowohl neue Märkte als auch weitere Nachfragerschichten (soziologisch und geographisch gesehen) erfassen. Da sich dabei zugleich Umfang und Struktur der Nachfrage ändern, erhöht sich auch der Spielraum für quantitative - die Absatzsteigerung ermöglicht eine Senkung der Stückkosten - und vor allem für qualitative Parameter, weil mit den neuen Nachfragern auch andere Bedürfnisse auftreten, welche es bei der Programmgestaltung zu berücksichtigen gilt.

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen im 5. Abschnitt.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.123 ff.

## V. Imagepolitik

Das Unternehmerverhalten und seine Bedeutung für den dynamischen Wettbewerb wären unvollständig erfaßt, würde nicht auf jene Maßnahmen - sie seien hier unter dem Begriff Imagepolitik zusammengefaßt - hingewiesen, welche zum Ziele haben, bei den Nachfragern bestimmte Vorstellungen über die Produkte einer Firma zu erwecken und ein spezifisches Unternehmensbild entstehen zu lassen. Das Image eines Anbieters ist zwar hauptsächlich von seiner Preis-, Programm- und Vertriebspolitik geprägt. Wenn die Imagegestaltung trotzdem als selbständiger Parameter behandelt wird, geschieht dies aus zwei Gründen. Erstens betreiben die Anbieter nicht Unternehmenspolitik und warten, welches Image sich daraus für ihre Firma ergibt, sondern sie ergreifen gezielte Maßnahmen. Zweitens nimmt die Imagepolitik an Bedeutung zu, da sich die Kommunikationsmöglichkeiten verbessern und weil die Unternehmer sie in zunehmendem Maße als wettbewerblichen Parameter erkennen.

Die Imagepolitik hat nicht die Aufgabe, neue Daten zu setzen, sondern bereits vorhandene, wie sie sich aus der Tätigkeit des Unternehmens ergeben, mit Hilfe von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit in ein bestimmtes Licht zu rücken und ihnen die gewünschte Bedeutung zu verleihen. Somit zielt auch die Imagegestaltung letztlich darauf ab, Nachfragerpräferenzen und einen individuellen Firmenmarkt, also eine spezifische Wettbewerbsposition für einen Anbieter, zu schaffen.

#### D. Kooperation und Konzentration

Nach Art und Stärke der Bindung kann man zwischen Konzentration, Kooperation und Absprachen, nach der Produktions- oder Handelsstufe der beteiligten Unternehmen weiter zwischen horizontalen und vertikalen Zusammenschlüssen unterscheiden.<sup>1)</sup> Da diese Formen der Zusammenarbeit in ihren wettbewerblichen Auswirkungen ähnlich sind, brauchen sie nicht einzeln behandelt zu werden.

Unternehmenszusammenschlüsse sind gerade für den dynamischen Wettbewerb besonders bedeutend, weil sie sowohl Marktstruktur als auch Unternehmerverhalten maßgebend beeinflussen. So ändern sich bei horizontaler Konzentration Zahl und Größe der Anbieter eines Marktes. Daß sich daraus Rückwirkungen auf den Wettbewerb ergeben, ist allgemein anerkannt. Die Struktur der Nachfrager bleibt in der Regel konstant; sie ändert sich nur, wenn bei vertikaler Konzentration oder Kooperation mit den neuen Marktpartnern auch zusätzliche Abnehmer auftreten.

Der Einfluß von Unternehmenszusammenschlüssen auf das Verhalten der Anbieter ist am besten von den Konzentrations- und Kooperationsursachen her zu ergründen. Im allgemeinen haben Unternehmen das Bestreben, selbständig und unabhängig zu bleiben, solange Erfolg und Existenz gesichert sind. Zusammenschlüsse verschiedener Anbieter sind deshalb letzten Endes häufig auf eine Bedrohung<sup>2)</sup> dieser Unternehmen zurückzuführen. Sie können aber ebenso die Folge unternehmerischer Aktivität, be-

---

1) Vgl. Diederich, H.: Grundtatbestände der Betriebswirtschaftslehre, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Wiesbaden 1969, S.93 ff.

2) Haerry betrachtet den Grad der Bedrohung sogar als ein Maß für die Intensität des Wettbewerbs. (Vgl. Haerry, H.: Die Intensität des Wettbewerbs. Ein theoretischer Beitrag, Winterthur 1944, S.74 ff.)

sonderen Weitblicks oder der technischen Entwicklung sowie eine Reaktion auf Maßnahmen der Konkurrenten sein, ohne daß unmittelbare Bedrohung vorliegt. Horizontale Verbindungen erfolgen meistens zum Zwecke der Rationalisierung und der Kostensenkung, insbesondere durch gemeinsamen Einkauf, durch Verwaltungsvereinfachung und Organisationsverbesserung sowie durch Verwendung kostensparender Herstellverfahren. Vertikale Unternehmenszusammenschlüsse haben zum Ziel, die Beschaffung zu sichern oder den Absatz durch Ausdehnung des Verkaufsnetzes und durch Angliederung zusätzlicher Vertriebswege zu erhöhen.

Konzentration und Kooperation beeinflussen somit das gesamte Marktgefüge; sie verbessern die Marktstellung eines Anbieters und verschaffen ihm Wettbewerbsvorteile. Können dadurch im Einzelfalle zwar Machtpositionen entstehen, so läßt sich doch daraus nicht folgern, Unternehmenszusammenschlüsse beschränkten den Wettbewerb. Es kann ebensogut jener Prozeß des Vorstoßens, der Verfolgung und der Überflügelung<sup>1)</sup> in Gang kommen, wie er dynamische Märkte kennzeichnet. Über die wettbewerblichen Auswirkungen von Konzentration und Kooperation lassen sich keine allgemeinverbindlichen Feststellungen treffen.<sup>2)</sup> Während die traditionelle Theorie jede Monopolisierung der Märkte - und diese ist von der Struktur her bei Konzentrationsvorgängen gegeben - als konkurrenz mindernd ansieht, werden Konzentration und Kooperation heute keineswegs generell abgelehnt, sondern in bestimmten Fällen eigens gefördert.<sup>3)</sup> Sölter bezeichnet

1) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.41/42.

2) Vgl. Gunzert, R.: Konzentration, Markt und Marktbereichsherrschaft, Frankfurt 1961, S.57, 121.

3) So unterstützt z.B. die Bundesregierung die Zusammenarbeit von Unternehmen durch die Herausgabe von Kooperationsfibel. (Vgl. Jochimsen, R.: Marktform und wirtschaftliche Entwicklung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 122. Band, Tübingen 1966, S.41.)

sie sogar als Mittel, um einen übersteigerten Wettbewerb zu ordnen.<sup>1)</sup>

Eine generelle Beurteilung ist deshalb nicht möglich, weil es zu viele andere Größen gibt, welche die Konkurrenzwirkung von Konzentration und Kooperation mit bestimmen. Dazu gehören insbesondere die Entwicklungsphase des Marktes,<sup>2)</sup> der Grad der Produktheterogenität, die Angebotselastizität, der Spielraum für die einzelnen Wettbewerbsarten und die Stärke der latenten Konkurrenz.<sup>3)</sup> Die wettbewerblichen Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen lassen sich deshalb nur unter Würdigung des Einzelfalles und der spezifischen Marktverhältnisse abschätzen. Am besten sind sie wohl zu beurteilen, wenn man untersucht, ob und inwieweit die Freiheit des Wettbewerbs eingeschränkt wird.

#### E. Freiheit des Wettbewerbs

Es gilt nun, die im letzten Abschnitt genannten Bedingungen der Freiheit der Anbieter um ihre dynamischen Aspekte zu erweitern.

Bei einer Prozeßanalyse genügt es nicht mehr, die Konkurrenz innerhalb einer tatsächlich am Markt tätigen Gruppe von Unternehmen zu untersuchen, sondern man muß

---

1) Vgl. Sölter, A.: Preiswettbewerb in der Wirklichkeit, in: Kartelle in der Wirklichkeit, Festschrift für Max Metzner, hrsg. v. L. Kastl, Köln 1963, S.199/200.

2) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.66.

3) Rühmann bemerkt, daß gerade auf Oligopolmärkten der tatsächliche Wettbewerb durch latente Konkurrenz beeinflußt wird. (Vgl. Rühmann, P.: Oligopolistische Preispolitik unter dem Einfluß der latenten Konkurrenz, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Band 96, Hamburg 1966, S.287 ff.)

auch den Zustrom neuer Anbieter erfassen, den sogenannten latenten oder potentiellen Wettbewerb. "Ein wesentliches Kriterium für seine Kennzeichnung sind die Marktschranken (...), die das Ausmaß der Zutrittsschwierigkeiten in den Markt beschreiben helfen."<sup>1)</sup> Freiheit des Wettbewerbs ist somit nur gegeben, wenn der Marktzugang nicht behindert ist.

Der zweite spezifisch dynamische Aspekt der Wettbewerbsfreiheit bezieht sich auf den Spielraum bei der Gestaltung von Marktprozessen, also auf die Verhaltensmöglichkeiten der Unternehmer. So betrachtet, besagt Wettbewerbsfreiheit "Freiheit zu Initiative, Freiheit zum Vorstoß in technisches, organisatorisches und ökonomisches Neuland, aber auch Freiheit zur Nachfolge und zur Imitation".<sup>2)</sup> Das Maß an Wettbewerbsfreiheit, die, wie erwähnt, stets nur in einem relativen Sinne verstanden werden kann,<sup>3)</sup> entscheidet somit, ob und wie sich jene Prozesse des Vorstoßens, der Verfolgung und der Überflügelung<sup>4)</sup> entfalten können, welche dem Wettbewerb stets neue Impulse geben und seine Dynamik bestimmen.

---

1) Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.41.

2) Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.15.

3) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.15/16, ferner die Ausführungen im 5. Abschnitt.

4) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.41/42.

## 7. Abschnitt: Analyse des Wettbewerbs am Reisemarkt

### A. Vorbemerkungen

Nachdem in den beiden letzten Abschnitten ein Verfahren der Wettbewerbsanalyse entwickelt wurde, gilt es nun, dieses zur Untersuchung der Konkurrenz am Reisemarkt seiner praktischen Bewährungsprobe zu unterziehen. Dabei treten aus folgenden Gründen Schwierigkeiten auf: Erstens sind unsere empirischen Informationen<sup>1)</sup> in Umfang und Genauigkeit begrenzt. Deshalb wird es nicht möglich sein, sämtliche wettbewerbsrelevanten Fragen zu beantworten. Zweitens ist das dargestellte Analyseverfahren nicht speziell auf den Reisemarkt zugeschnitten. Einige der genannten Probleme werden daher nicht zutreffen oder in veränderter Bedeutung zu sehen sein. Da es jedoch ein Hauptanliegen war, den Wettbewerb vollständig und systematisch zu erfassen, lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse unschwer auf eine konkrete Marktuntersuchung übertragen. Drittens kann man, wie erwähnt, bestimmte Wettbewerbsercheinungen in der Regel nicht eindeutig auf ihre Ursachen zurückführen, da Konkurrenz aus dem gleichzeitigen Zusammenwirken mehrerer Faktoren entsteht. Viertens ist zu klären, in welcher Form eine empirische Analyse am besten durchgeführt werden soll.

Da der Komplex Wettbewerb aus Gründen der Systematik und Klarheit der Darstellung in einzelne, sich jedoch gegenseitig überlagernde Komponenten zerlegt, insbesondere in eine statische und eine dynamische Be-

---

1) Das in dieser Arbeit verwendete empirische Material stammt zu einem erheblichen Teil aus Untersuchungen, Firmenberichten und Pressemeldungen, welche dem Verfasser vom "Studienkreis für Tourismus" in Starnberg zur Verfügung gestellt wurden.

trachtung aufgeteilt wurde, gilt es nun, durch eine Synthese der verwendeten Einteilungskriterien ein möglichst überschneidungsfreies Schema für die folgende praktische Untersuchung zu schaffen. Da Wettbewerb von seinem Wesen her prozeßgebunden ist, können wir nicht mehr in eine statische und eine dynamische Analyse trennen. Wir werden deshalb bei der Untersuchung des Reisemarktes zunächst überprüfen, ob die Voraussetzungen für Konkurrenz gegeben sind, uns dann der Marktstruktur zuwenden und abschließend das Verhalten der Anbieter anhand ihrer Unternehmenspolitik untersuchen. Dieses Vorgehen ermöglicht es zwar, die wettbewerbsrelevanten Faktoren vollständig zu erfassen, nicht jedoch, sie zu bewerten. Die Analyse der Konkurrenz am Reisemarkt soll deshalb vorerst in Form einer wertfreien Darstellung erfolgen.

#### B. Voraussetzungen für den Wettbewerb am Reisemarkt

Als Voraussetzungen für Konkurrenz wurden im 5. Abschnitt Heterogenität der Güter, Anbieterzahl, Substituierbarkeit und Funktionieren der Marktorganisation genannt. Daß auf dem Reisemarkt heterogene und substituierbare Leistungen angeboten werden, wurde bereits bei der Marktabgrenzung erwähnt; daß eine gewisse Zahl von Reiseunternehmen existiert, werden die unmittelbar folgenden Ausführungen zeigen. Auch die Bedingungen für ein Funktionieren der Marktorganisation (Fehlen staatlicher Eingriffe, unbehinderte Absatzpolitik, Nichtdiskriminierung und Markttransparenz) sind erfüllt. Denn es bestehen weder Preis- noch Mengengrenzungen, die Wahl absatzpolitischer Parameter ist nicht eingeschränkt, Anbieter

und Nachfrager verfügen jeweils über dieselben Möglichkeiten, und Markttransparenz ist in ausreichendem Maße vorhanden, weil die Angebotsbedingungen der einzelnen Leistungen jederzeit aus den Reisekatalogen ersichtlich sind. Die für den Wettbewerb notwendigen Voraussetzungen sind auf dem Reisemarkt somit gegeben.

## C. Die Marktstruktur auf dem Reisemarkt

### I. Anbieter und Nachfrager

Der Reisemarkt, der hier auf die Flugtouristik der überregionalen Unternehmen begrenzt wurde, ist, morphologisch gesehen, ein Oligopolmarkt. Aus diesem Grunde ist es sowohl möglich als auch notwendig, die verschiedenen Anbieter kurz zu charakterisieren, möglich, da ihre Zahl gering ist, und notwendig, weil der Einfluß der einzelnen Firmen auf den Wettbewerb so groß ist, daß er nur dann beurteilt werden kann, wenn man ihre strukturelle Position sui generis<sup>1)</sup> kennt.

Um die Gunst des Flugreisenden bewerben sich nun in der Bundesrepublik folgende Reiseveranstalter:<sup>2)</sup>

1. Touristik Union International GmbH & Co KG (TUI),
2. Neckermann und Reisen GmbH & Co KG (NUR),
3. Transeuropa Reisen GmbH,

---

1) Vgl. Kaufer, E.: Nochmals: Von der Preistheorie zur Wettbewerbstheorie, a.a.O., S. 102; vgl. ferner die Ausführungen im 6. Abschnitt.

2) Vgl. Knebel, H.: Gruppenreise ist die geeignete Form, einem Neuling die Welt zu zeigen, in: Wirtschaftswoche, Nr.42 v.16.10.1970.

4. Gemeinwirtschaftliches Unternehmen für Touristik GmbH & Co KG (GUT),

5. Kaufhof Reisen.

Die TUI, mit gut einer halben Milliarde Mark Umsatz (1970) Europas größter Reisekonzern, hat folgende Tochterunternehmen: Touropa, Scharnow-Reisen, Hummel-Reisen, Dr. Tigges-Fahrten, Airtours International und Seetours.<sup>1)</sup> Da die TUI ein Zusammenschluß von Unternehmen ist, welche bereits vorher existierten, auch weiterhin getrennt operieren und sich individuelle Marktpositionen geschaffen haben,<sup>2)</sup> müssen wir die Konzernunternehmen einzeln untersuchen.

Die Firma Touropa entstand durch Zusammenschluß mehrerer Reisebüros. Sie ist in den fünfziger Jahren durch die Veranstaltung von Bahnreisen groß geworden, welche die Flugreisen zahlenmäßig noch immer knapp übersteigen. Mit der Flugtouristik begann Touropa nach einem mißlungenen Start (1957/1958) im Jahre 1961.

Ebenso ist die Firma Scharnow aus einigen Reisebüros hervorgegangen. Bei ähnlichem Werdegang war sie 1956 erst halb so groß wie Touropa,<sup>3)</sup> während sie jetzt insgesamt ungefähr gleichbedeutend ist, aber einen etwas höheren Fluganteil hat. Bei Scharnow überstieg bereits im Jahre 1969 die Zahl der Flugtouristen die der Bahnreisenden.

Auch Hummel hat sich aus verschiedenen Reisebüros entwickelt. Es ist etwa ein Drittel so groß wie Touropa oder Scharnow, hat allerdings einen sehr hohen

---

1) Seetours veranstaltet nur Schiffsreisen und gehört deshalb nicht zu den Anbietern am Reisemarkt.

2) Vgl. o.V.: Eine deutsche Reisefabrik stellt sich vor, in: SZ v. 6.2.1969.

3) Vgl. Meyer-Larsen, W.: Vom Reisebüro zur Ferienfabrik, in: Münchner Merkur v. 22./23.3.1969.

Anteil (ca. 75 %) an Bahnreisen.<sup>1)</sup>

Dr. Tigges ist ebenfalls ein alteingesessenes Reiseunternehmen, welches zunächst mit der Veranstaltung von Bahnreisen begann, sich jedoch ziemlich rasch auf die Flugtouristik verlegte. Bereits im Jahre 1965 überwog die Zahl der Flugreisenden. In der Flugtouristik ist Dr. Tigges etwa so bedeutend wie Hummel.

Zu den vier Töchtern der TUI (Touropa, Scharnow, Hummel, Dr. Tigges) kommt ab 1.11.1970 als fünfte die Airtours International hinzu. Sie ist der größte deutsche Veranstalter von IT-Flugreisen (Inclusive-Tours),<sup>2)</sup> welche im Gegensatz zu den Reisen anderer Anbieter mit Linien- und nicht mit Chartermaschinen durchgeführt werden. Aus diesem Grunde besteht zwischen IT- und den üblichen Charter-Flugreisen sowohl eine erhebliche Preisdifferenz von bis zu 30 %<sup>3)</sup> als auch ein Unterschied in der Qualität der Hotels und in der Freiheit der Reisegestaltung. Demnach ist zwischen diesen beiden Reisearten eine Substitutionslücke, wenn auch keine sehr deutliche,<sup>4)</sup> vorhanden. Airtours soll deshalb

---

1) Vgl. o.V.: Rosa Zeiten auch im Urlaub, in: SZ v. 5.2.1970.

2) Vgl. Kreyssig, G.: Heiße Zeiten im Feriengeschäft, in: SZ v. 25.7.1970.

3) Vgl. Knebel, H.: Gruppenreise, a.a.O.

4) Daß die Substitutionslücke nicht sehr deutlich ist, zeigt sich an folgendem: Erstens haben IT-Reisen bereits einen erheblichen Anteil an den gesamten Flugreisen erreicht - Airtours beförderte 1970 150 000 Reisende -, zweitens werden die Preisunterschiede zu Charterflügen geringer, drittens sind die Nachfrager generell dieselben. IT-Reisende wählen lediglich mehr nach Gesichtspunkten der Qualität und der Freiheit der Reisegestaltung als nach dem Preis.

Für eine Ausgliederung der IT-Reisen aus dem Touristikmarkt sprechen aber neben den erwähnten Ursachen (Preis, Qualität und Reisegestaltung) auch Unterschiede von den Zielländern, den Zielorten und der Reisedauer her. Denn viele Ziele, welche für eine Charterflugkette kein genügendes Aufkommen bie-

nicht als unmittelbarer Konkurrent auf dem Reisemarkt betrachtet werden.

Der zweitgrößte Veranstalter von Flugreisen nach der TUI bzw. der größte, wenn man die TUI-Firmen einzeln betrachtet, ist "Neckermann und Reisen". Das Unternehmen wurde 1963 gegründet und betätigt sich fast ausschließlich in der Flugtouristik. 1965 überrundete es, gemessen an der Zahl der Flugreisenden, Touropa, 1966 Scharnow.

Der drittgrößte Anbieter ist die Transeuropa. Unter diesem Namen werden seit 1971 die Reisen der Schickedanz-Touristik-Gruppe und der Karstadt AG angeboten. Das bedeutendste Unternehmen der Schickedanz-Gruppe ist "Quelle-Reisen-International", welches 1962 gegründet wurde und ebenfalls vorwiegend in der Flugtouristik tätig ist.

Die GUT, ein Gemeinschaftsunternehmen der Bank für Gemeinwirtschaft und der gewerkschaftlichen Freizeitwerke und Touristikeinrichtungen, begann ihre Tätigkeit im Winter 1969/1970. Etwa 60 % der Buchungen entfallen auf Flugreisen.<sup>1)</sup>

Die Kaufhof AG ist der jüngste Wettbewerber am Reisemarkt. Sie arbeitet mit dem Warenhauskonzern Hertie zusammen und will bis 1973 hinter der TUI und der NUR auf den dritten Platz der Reiseveranstalter vorstoßen. Ihr erstes Programm hat sie im Oktober 1970 vorgelegt.

---

ten, können nur mit Linienflugzeugen erreicht werden. So wurden 1970 mit Airtours ca. 6000 Flughäfen in 248 Zielgebieten angeflogen. (Vgl. o.V.: Flugreisen im Aufwind, in: SZ v. 8.1.1970).

Die Marktabgrenzung ist in diesem Falle also schwierig. Es ist möglich, daß sie im Laufe der Zeit im Rahmen einer dynamischen Überprüfung der Marktgrenzen revidiert werden muß.

1) Vgl. Ihlau, O.: Viel Sonne für den Winter, in: SZ v. 13.8.1970.

Haupttätigkeitsgebiet ist die Flugtouristik.

Diesen wenigen Anbietern steht eine kaum überschaubare Schar von Abnehmern gegenüber. Die Struktur der Nachfrage ist somit, wie bereits erwähnt, polypolistisch. Während sie unverändert blieb, hat sich im Laufe der Marktentwicklung die Zahl der effektiven Nachfrager gewaltig erhöht. Von 42,2 Millionen erwachsenen Bundesbürgern unternahmen im Jahre 1960 11,8 Millionen eine Urlaubsreise, davon 34000 per Flugzeug; 1968 waren es bereits 18 von 44,1 Millionen, darunter über eine Million Fluggäste.<sup>1)</sup> Es hat sich also sowohl die Reiseintensität - sie betrug 1970 etwa 40 % - als auch der Anteil der Flugreisenden stark erhöht. Denn der Flugtourismus begann in der Bundesrepublik erst zu Beginn der sechziger Jahre, und schon 1970 verreisten 1,3 Millionen<sup>2)</sup> mit dem Flugzeug. Da sich - im Gegensatz zu den Bahn- und Autotouristen - die Flugurlauber fast ausschließlich organisierter Reisen bedienen, ist die Flugtouristik das wichtigste und zukunftsträchtigste Betätigungsfeld für die Reiseveranstalter.

## II. Angebot und Nachfrage

Da der Reisemarkt erst vor knapp zehn Jahren entstanden ist, heute aber bereits einen enormen Umfang erreicht hat, muß sich die Angebotsmenge notwendigerweise im selben Maße erhöht haben. Die Leistungen, welche die verschiedenen Reiseveranstalter inzwischen offe-

- 
- 1) Vgl. Condor-Flugdienst, Taschenbuch der Touristik-Presse 1969/70, S.293, ferner Mitteilungen des Deutschen Instituts für Luftverkehrsstatistik, Frankfurt, August 1969.
  - 2) Vgl. Thoma, F.: Urlaub von der Stange. Wie ist das touristische Massengeschäft zu bewältigen?, in: SZ v. 22./23.8.1970.

rieren, sind jedoch keineswegs nur das Ergebnis zwangsläufiger quantitativer Ausweitung, sondern vielmehr die Folge gezielter Programmpolitik. So gibt es heute kaum ein Land, welches für den Flugtouristen nicht erreichbar wäre, weil die Anbieter in den letzten Jahren ihre Programme systematisch verbreitert haben. Außer der ständig wachsenden Zahl von Zielländern und -orten stehen dem Reisenden auch vielerlei Möglichkeiten der Urlaubsgestaltung und Produkte der verschiedensten Preis- und Qualitätsklassen zur Verfügung.<sup>1)</sup>

Die Angebotsbedingungen werden weiterhin wesentlich von der technischen Entwicklung der Beförderungsmittel geprägt. Die Einführung des Düsenflugzeugs brachte eine Erhöhung der Sicherheit, des Reisekomforts und der Reisegeschwindigkeit mit sich, während der technische Fortschritt bei der Eisenbahn vergleichsweise gering war und beim Kraftfahrzeug durch die zunehmende Überfüllung der Straßen kompensiert wurde.

Die Nachfrageentwicklung, welche anhand der genannten Determinanten Bedarfsstruktur, Verbrauchergewohnheiten, Struktur der Nachfrager und Einkommen untersucht werden soll, wird zunächst von der Veränderung der Reisebedürfnisse geprägt. Nach einer Erhebung des EMNID-Instituts nimmt die Urlaubsreise einen immer größeren Stellenwert in den Wunschvorstellungen und Erwartungen der Bevölkerung ein und tritt in der Skala der Sparzwecke zusehends in den Vordergrund.<sup>2)</sup> Damit ist der allgemeine Trend der Nachfrage nach Urlaubs-

---

1) Auf die Angebotsgestaltung wird im Rahmen der Analyse der Unternehmenspolitik noch näher eingegangen werden.

2) Vgl. EMNID-Institut: Existenzminimum, Kaufkraft, Haushaltsbilanzen und Sparzwecke im Frühjahr 1968, Bielefeld, 21. Jg. 1969, Nr.3/4; o.V.: Häufigstes Sparmotiv: Notfälle, Untersuchung des Statistischen Bundesamts, in: SZ v. 2.3.1971.

reisen gekennzeichnet.

Das spezifische Wachstum der Flugtouristik ist wohl zusätzlich auf einen Wandel in den Verbrauchergewohnheiten zurückzuführen. Denn Flugreisen scheinen den Erwartungen der Nachfrager in zunehmendem Maße zu entsprechen. Sie profitieren von dem Nymbus des Besonderen, der sie zweifellos umgibt, und sind offensichtlich geeignet, den Wunsch nach Reiseerlebnis, nach schneller und unstrapaziöser Ortsveränderung, nach fernen, unbekannten Zielen, nach ungetrübter Erholung und nach raschem Wechsel zwischen Arbeit und Freizeit besonders gut zu erfüllen.

Die Entwicklung der Flugtouristik wurde auch dadurch begünstigt, daß das Produkt "organisierte Urlaubsreise" bereits vorher existierte. Die Pionierarbeit, welche die großen Bahnreiseveranstalter in den fünfziger Jahren vollbrachten, kam dem Aufbau der Flugtouristik zweifellos zugute. Ein reiselustiges und an die "Urlaubsreise von der Stange" gewöhntes Nachfragerpotential war in ausreichendem Maße vorhanden, und die gestiegenen und veränderten Reisebedürfnisse, welche die Bahn- und die Autotouristik nicht mehr zu erfüllen vermochten, warteten auf ihre Befriedigung. Die Flugreise kann man deshalb in vielem als die natürliche Fortentwicklung des Reisens betrachten.<sup>1)</sup> Die Ausgangsbedingungen waren für die Flugtouristik somit günstig, denn es mußten weder völlig neue Nachfrager gewonnen werden, noch bestand gegenüber dem Produkt "organisierte Flugreise" großer Marktwiderstand.

Für die stürmische Entwicklung der Flugtouristik

---

1) Wie ein Trend zu besseren und teureren Kraftfahrzeugen, Elektrogeräten, Kleidungsstücken o.ä., so besteht auch eine Tendenz zu höherwertigen Reisen; als solche werden Flugreisen im allgemeinen angesehen.

ist neben dem Vorhandensein von Nachfragern eine entsprechende Entwicklung der Einkommen notwendig. Da sowohl die Einkommen laufend gestiegen sind als auch die Reiseausgaben einen wachsenden Anteil am Budget der Nachfrager einnehmen, sind auch von dieser Seite her gute Voraussetzungen für eine expansive Entwicklung des Reisemarktes gegeben.

#### D. Die Unternehmenspolitik der Reiseveranstalter

##### I. Entwicklung des Unternehmerverhaltens

Die Unternehmenspolitik beinhaltet die Zielsetzungen und die Entscheidungen unternehmungsweise geführter Betriebe.<sup>1)</sup> Ihren konkreten Ausdruck findet sie im Verhalten der Anbieter. Betrachtet man nun die Handlungsweise der Reiseunternehmen zu Beginn der Fluggtouristik und vergleicht sie mit der gegenwärtigen, so stellt man erhebliche Veränderungen fest, deren Hauptursache ein Wandel in der Einstellung zur Bedeutung der Unternehmenspolitik ist. Während in den ersten Jahren der Marktentwicklung bei manchen Anbietern klare Zielsetzungen und Planungen kaum vorhanden waren und man deshalb von einer Unternehmenspolitik im eigentlichen Sinne, die von bewußten, planmäßig und systematisch durchgeführten Maßnahmen getragen wird und sich nach Zielen und Grundsätzen orientiert,<sup>2)</sup> noch nicht sprechen konnte, hat sich das Bild inzwischen gewandelt.

Die Entwicklung unternehmerischer Zielsetzungen,

- 
- 1) Vgl. Sandig, C.: Artikel "Unternehmungspolitik", in: HdBW, Band 4, 3. Aufl., Stuttgart 1962, S.5555.
  - 2) Vgl. Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik, Band I, Freiburg 1963, S.82 ff.

welche neben dem Unternehmertyp und den Maßnahmen der Konkurrenten als eine der Determinanten des Anbieterverhaltens bezeichnet wurden,<sup>1)</sup> ist schwer zu beurteilen; denn erstens handelten die Unternehmer teilweise mehr aufgrund von Fingerspitzengefühl als nach festen Zielvorstellungen, und zweitens fehlen über diese die notwendigen Informationen. Da die Reiseunternehmen inzwischen jedoch von genauen Planungen ausgehen und einer systematischen Betriebsführung zunehmende Aufmerksamkeit schenken, kann man annehmen, daß sie auch bestimmte Ziele verfolgen.

Veränderungen in der Unternehmenspolitik spiegeln sich auch in der Struktur der Unternehmertypen wider, über welche wir auf dem Reisemarkt die nachstehenden Beobachtungen machen können.

Erstens scheint der Unternehmertyp vom Alter und von der Branchenzugehörigkeit der Firma abhängig zu sein. Dies zeigt sich bei einem Vergleich des Managements der auf dem Reisemarkt neu hinzugetretenen und der etablierten Anbieter. Während sich die eingesessenen Unternehmen (Touropa, Scharnow, Hummel, Dr. Tigges) nur zögernd mit der Flugtouristik befaßten, das Risiko zu begrenzen suchten<sup>2)</sup> und über den Markt wohl nicht ausreichend informiert waren, gingen die Neulinge (Quelle, Neckermann, GUT, Kaufhof), welche vorwiegend branchenfremd<sup>3)</sup> waren, mit viel Initiative, Mut zum Risiko und guter Vorbereitung auf den Markt.<sup>4)</sup> Bei

---

1) Vgl. die Ausführungen im 6. Abschnitt.

2) So wurde z.B. in der Flugtouristik zuerst mit einer nur siebzigprozentigen Kapazitätsauslastung kalkuliert, während Neckermann und Quelle von Anfang an mit neunzig Prozent Auslastung rechneten.

3) GUT ist bis zu einem gewissen Grade aus der Branche hervorgegangen, da es durch Zusammenschluß bestehender gewerkschaftlicher Reiseorganisationen entstand.

4) So gab z.B. H. Haum, der ehemalige Leiter von NUR, folgende Schilderung über das Vorgehen seiner Firma

ihnen bestanden also klare Zielvorstellungen und, wie der Erfolg beweist, zutreffende Marktinformationen. Als Ergebnis zeigt sich somit, daß die neuen Anbieter auf dem Reisemarkt im allgemeinen eine dynamische Unternehmenspolitik verfolgen und großen Wert auf ein gutes Management legen.<sup>1)</sup>

Zweitens ist auf dem Touristikmarkt im Laufe seiner Entwicklung bei den traditionellen Reiseveranstaltern ein Wandel des Unternehmertyps festzustellen. Denn unter dem Druck der neu aufgetretenen Konkurrenten (Neckermann und Quelle) gestalteten sie ihre Unternehmenspolitik ebenfalls fortschrittlich und in zunehmendem Maße nach modernen Methoden der Betriebsführung.

Wie die Unternehmertypen, so wird das gesamte Verhalten der Anbieter auf dem Reisemarkt auch von den Maßnahmen der Konkurrenten, also letztlich vom Wettbewerb selbst geprägt. Das starke Wachstum der Flugtouristik ist nur zum Teil Ergebnis autonomen Expansionsstrebens der Unternehmen; es ist ebenso induziert durch den Kampf um Marktanteile und Wettbewerbspositionen. Insbesondere durch das Auftreten weiterer Anbieter erhält die Konkurrenz laufend neue Impulse, was sich im einzelnen bei der nun folgenden Analyse der Unternehmenspolitik noch zeigen wird.

---

beim Eintritt in den Reisemarkt: "Wir fragten damals: Was gibt der Markt her? Mit welchem Preisangebot erreichen wir welchen Kundenkreis? Und ist dieser voraussichtlich groß genug, wöchentliche oder vierzehntägige Flugketten maximal auslasten zu können?" (Weber, W.: Das Nachmachen gehört zur Branche, in: Die Zeit v. 8.9.1967).

- 1) Das wird am Beispiel des Kaufhofs deutlich. Er engagierte den ehemaligen Top-Manager von NUR, welchem er sogar eine zwanzigprozentige Beteiligung an dem neu gegründeten Reiseunternehmen einräumte, und einige andere Führungskräfte aus der Branche.

## II. Die Preispolitik

Die Möglichkeiten der Preispolitik sind von den Kosten, von der Nachfrageelastizität und von den Informationen her begrenzt. Der Kostenspielraum war in den ersten Jahren der Flugtouristik ziemlich groß. Vor allem durch verbesserte Kapazitätsauslastung, durch Saisonverlängerung, durch Verwendung moderneren Fluggeräts und durch Großeinkauf konnten die Kosten stark reduziert werden. Während sich diese Gelegenheiten allen großen Reiseunternehmen in etwa gleichem Maße boten, hatten Neckermann und Quelle zusätzlich von der Kostenstruktur her Vorteile, weil die Vertriebskosten durch den Verkauf über Warenhäuser und im Versandhandel vergleichsweise gering sind.<sup>1)</sup> Die Branchenzugehörigkeit beeinflusst also in diesem Falle die Kostenstruktur.

Die Startbedingungen waren für die Flugtouristik auch von der Nachfrageelastizität her günstig. Zwar ist diese, wie erwähnt, nicht meßbar, doch deuten darauf folgende Merkmale hin: Erstens das rasche Wachstum von NUR und Quelle-Reisen. Obwohl die Versandhäuser als touristisch unerfahrene Neulinge auf den Markt traten und deshalb Widerstände sowohl gegenüber dem neuen Produkt Flugreise als auch vor allem gegen ihre Unternehmen zu überwinden hatten, expandierten beide Firmen besonders stark. Nachdem sich ihre Produkte in Art und Qualität von denen anderer Reiseveranstalter nicht wesentlich unterschieden, jedoch gerade in den ersten Jahren spürbar billiger waren, kann dies nur auf das Preisgefälle zu den Angeboten ihrer Konkurrenten zurück-

---

1) Die Vertriebskostensparnis beträgt bei Neckermann nach eigenen Angaben etwa 7,5 bis 10 Prozent. Inwiefern auch die Verwaltungskosten bei den einzelnen Unternehmen differieren, läßt sich aus den uns zur Verfügung stehenden Daten nicht ermitteln.

zuführen sein und kann nur dann möglich gewesen sein, wenn die Nachfrage elastisch war.<sup>1)</sup> Daß die Nachfrager offensichtlich preisempfindlich reagierten, bestätigt zweitens der erste Start der Firmen Touropa, Scharnow und Hummel in die Flugtouristik, welcher Ende der fünfziger Jahre erfolgte, sich jedoch wegen zu hoher Preise - man kalkulierte mit relativ geringer Kapazitätsauslastung - als Fehlstart erwies. Die Preiselastizität scheint sich allerdings, wie aus dem Verhalten der Anbieter hervorgeht, allmählich zu verringern - dies entspricht genau den im sechsten Abschnitt dargestellten theoretischen Erkenntnissen -, weil die Unternehmer der Preispolitik nicht mehr dieselbe Bedeutung beimessen wie früher und die Nachfrager ihre Wahl in zunehmenden Maße nach qualitativen und akquisitorischen Gesichtspunkten treffen.

Die Informationen betreffend ist zu bemerken, daß über die Preise der Konkurrenten stets genaue Kenntnisse vorlagen;<sup>2)</sup> Marktforschung betrieb man indessen erst relativ spät,<sup>3)</sup> und die Genauigkeit innerbetrieblicher Daten, welche insbesondere Grundlage der Kalkulation und der Preispolitik sind, war zumindest in den ersten Jahren bei den einzelnen Anbietern verschieden. Während die Versandhäuser von vorneherein moderne Methoden der Organisation und des Rechnungswesens anwendeten, wie sie es aus ihrer Handelstätigkeit gewöhnt waren, paßten sich die traditionellen Reiseveranstalter diesen Erfordernissen erst allmählich an. Auch hier macht sich

---

1) Im Sinne der Theorie kann man annehmen, daß der untere Grenzpreis des Intervalls preispolitischer Autonomie (vgl. Gutenberg, E.: Absatz, a.a.O., S.238 ff.) unterschritten wurde. Vgl. auch die Ausführungen im 6. Abschnitt.

2) Dies wurde dem Verfasser in einigen Interviews bestätigt.

3) Vgl. Kreyssig, G.: Die bunte Ferienpalette, in: SZ v. 5./6./7.4.1969.

also der Einfluß der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen bemerkbar.

Zusammenfassend kann man feststellen, daß die Voraussetzungen für die Entwicklung des Reisemarktes von der Preispolitik her recht günstig waren.

So nimmt es nicht wunder, daß auf dem Touristikmarkt von den quantitativen Parametern (Kostensenkung, Preisdifferenzierung, Kalkulation) eifrig Gebrauch gemacht wurde. Neckermann und Quelle nützten das zu ihren Konkurrenten bestehende Kostengefälle bei ihrer Preispolitik, welche sie zusätzlich durch geschickte Verkaufstricks unterstützten. So wurden teilweise optisch sehr niedrige Eckpreise für bestimmte Reisen genannt, bei welchen jedoch nur geringes Angebot bestand, und man versuchte, in denselben Hotels unterzukommen, in welchen auch andere Reiseunternehmen belegt hatten, bot diese Leistungen jedoch zu günstigeren Preisen an, um die Nachfrager zu einem Leistungsvergleich herauszufordern. Mit diesen Mitteln wurde damals die Preiskonkurrenz systematisch angeheizt, während man inzwischen von Methoden wie der spektakulären Herausstellung von Minipreisen abgerückt ist, da man erkannt hat, daß "der deutsche Urlauber ... im Abwägen von Preis und Leistung ... erfahrener und auch anspruchsvoller geworden ist".<sup>1)</sup>

Gerade die zwischen den Versandhäusern und ihren Konkurrenten bestehenden Kostenunterschiede brachten aber auch einen Prozeß der Kostensenkung in Gang, weil die traditionellen Reiseveranstalter das Kosten- und damit das Preisgefälle zu verringern suchten, während Neckermann und Quelle darauf bedacht waren, diesen Vorsprung zu halten oder auszubauen. Konkrete Maßnahmen

---

1) Kreyssig, G.: Die bunte Ferienpalette, a.a.O.

der Kostensenkung waren vor allem Rationalisierung der Verwaltung, der Organisation und des Programms, Verbesserung der Einkaufsbedingungen sowie Kooperation und Konzentration.

Die Preisdifferenzierung ist sozusagen der klassische quantitative Parameter in der Touristik; sie wird insbesondere in der Form saisonal bedingt verschieden hoher Preise angewendet. Ihr Spielraum hat sich vor allem durch Saisonverlängerung, insbesondere bei den südlichen Sonnenzielen, vergrößert, so daß heute bei allen Reiseveranstaltern eine breite Skala von Preisdifferenzierungen und Sonderpreisen besteht. Sonstige Formen der Preisvariation, wie Skonti oder Rabatte, sind auf dem Reisemarkt nicht üblich.

Die Kalkulation wurde zu Beginn der Flugtouristik in großem Umfang von den Versandhäusern als Aktionsparameter eingesetzt. Wie erwähnt, rechneten sie mit einer vergleichsweise sehr hohen Auslastung der Beförderungskapazität. Dies stellte damals zweifellos einen risikoreichen Schritt dar, der den Einfluß initiativer Unternehmertypen und einer durch die Branchenzugehörigkeit geprägten Unternehmenspolitik erkennen lassen dürfte. Inwieweit sonst Kalkulationspolitik betrieben wird oder wurde, ist schwer zu beurteilen, weil uns darüber keinerlei Informationen vorliegen. Es kann lediglich bemerkt werden, daß NUR nach eigenen Angaben von Anfang an gewinnbringend arbeitete und daß kein kalkulatorischer Ausgleich zwischen Reiseunternehmen und Versand- bzw. Einzelhandel bestand, daß die Kaufhof AG nach Ansicht von Fachleuten bei einigen Angeboten zusetzen muß<sup>1)</sup> und daß bei Produkten, bei welchen keine oder geringe Vergleichbarkeit besteht, die Markttransparenz

---

1) Vgl. o.V.: Manager. Kaufhof-Reisen. Zeit zum Nachdenken, in: Der Spiegel, 24. Jg. 1970, Nr. 48, S.126.

also eingeschränkt ist, flexibler kalkuliert wird.<sup>1)</sup>

Nachdem die Preispolitik auf dem Reisemarkt anhand ihrer Voraussetzungen und des Einsatzes der verschiedenen quantitativen Parameter analysiert wurde, wollen wir uns noch einigen bemerkenswerten Entwicklungen zuwenden. Eine interessante Erscheinung ist, daß sich die neu in den Markt eintretenden Unternehmen preispolitisch besonders aktiv zeigen. So warteten, wie erwähnt, Quelle und Neckermann mit vergleichsweise sehr preiswerten Angeboten auf. Besonders Neckermann fühlte sich auch stets als Preisbrecher<sup>2)</sup> und als Preisführer.<sup>3)</sup> Ebenso versuchte GUT, mit niedrigen Preisen die Gunst der Nachfrager zu erringen. Ihr erstes Sommerprogramm war zwar eher konventionell als sensationell, verriet jedoch einen Preisdruck.<sup>4)</sup> Dies entsprach auch der ausdrücklichen Zielsetzung des Unternehmens, welches beabsichtigte, "preisregulierend"<sup>5)</sup> zu wirken. Der in der Branche mit großem Unbehagen beobachtete Start des Kaufhofs in das Reisegeschäft läßt sich noch nicht voll überblicken, doch steht bereits fest, daß mit verstärktem Preiswettbewerb zu rechnen ist, da der Kaufhof dem deutschen Urlauber für Sommer 1971 bis zu 15 % billigere Flugreisen versprochen hat.<sup>6)</sup>

Die preispolitische Aktivität der sogenannten Newcomers blieb nun auf das Verhalten der anderen Marktteilnehmer nicht ohne Auswirkung. Nachdem bis 1965 die

---

1) Dies wurde dem Verfasser anlässlich eines Interviews mit J. Schwarz von der Werbeagentur Admenting in Frankfurt, welche die Firma NUR betreut, mitgeteilt.

2) Vgl. Helm: Weltreisen mit einem Hauch von Jet-Set, in: SZ v. 16.7.1970.

3) J. Schwarz bezeichnete NUR als Preisführer auf dem Reisemarkt.

4) Vgl. Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.

5) Dies wurde dem Verfasser anlässlich eines Interviews mit Herrn Kietzmann von der Firma GUT mitgeteilt.

6) Vgl. o.V.: Manager, a.a.O., S.126.

Versandhäuser Preisführer waren, machten ab 1966 in einigen Zielgebieten die traditionellen Veranstalter diese Preisführerschaft streitig.<sup>1)</sup> Da man auch der Preispolitik von GUT und Kaufhof nicht untätig zusehen wird, läßt sich daraus schließen, daß die Preiskonkurrenz durch das Auftreten weiterer Anbieter ständig neu angeheizt wird.

Beachtenswert ist weiterhin, daß die Preispolitik der einzelnen Anbieter Auswirkungen zu haben scheint, welche über die im preistheoretischen Sinne hinausgehen. Denn sie beeinflußt nicht nur unmittelbar den Absatz eines Unternehmens, sondern offensichtlich auch mittelbar, aber nachhaltig, dessen Wettbewerbsposition. So genießen Quelle und vor allem Neckermann nach wie vor den Ruf, preislich besonders günstige Reisen anzubieten,<sup>2)</sup> welchen sie sich in den ersten Jahren ihrer Existenz erworben haben, als tatsächlich hohe Preisunterschiede bestanden. Dieses Preisimage blieb erhalten, obwohl die konkurrierenden Anbieter systematisch und mit Erfolg versuchten, bestehende Preisdifferenzen abzubauen oder selbst die Preisführerschaft zu übernehmen.<sup>3)</sup> Auf der anderen Seite ist die Preiselastizität der Nachfrage bei den einzelnen Unternehmen wahrscheinlich verschieden in dem Sinne, daß den Firmen mit "Niedrigpreis-Image" eine elastischere Nachfrage gegenübersteht als den Anbietern von Produkten mit höheren Preisen.<sup>4)</sup> Daraus geht hervor, daß die einzelnen Firmen

---

1) Vgl. Weber, W.: Das Nachmachen gehört zur Branche, a.a.O.

2) Vgl. Berger, R.: Image-Analyse, a.a.O.

3) Weber, W.: Das Nachmachen gehört zur Branche, a.a.O.

4) Diese Ansicht vertrat J. Schwarz in einem Interview. Er gab folgende Reihenfolge der Preiselastizität der Nachfrage an: NUR, Quelle, GUT, Scharnow, Touropa, wobei die Reagibilität auf Preisänderungen bei Neckermann-Kunden am stärksten und bei Touropa-Gästen am geringsten sei. Daß den einzelnen Reiseunternehmen

im Laufe der Marktentwicklung tatsächlich in eine Wettbewerbsposition sui generis hineinwachsen.

### III. Die Produkt- und Sortimentspolitik

Die Reiseprogramme der einzelnen Veranstalter sind zwar in ihrem Grundgerüst einander ähnlich und in vielem vergleichbar, doch weichen sie in Art, Zusammensetzung und Qualität der Produkte voneinander ab. Diese Unterschiede aber bewirken, daß das Angebotsprogramm als Parameter wettbewerblichen Handelns eingesetzt werden kann. Aus der Verhaltensweise der Unternehmen geht nun hervor, daß die Programmpolitik im Laufe der Marktentwicklung an Bedeutung gewinnt. So bemerkt etwa K.O. Hermanns von Touropa: "In den letzten Jahren waren die Preise das Hauptwettbewerbsmittel auf dem Markt. Die Leistungen traten etwas in den Hintergrund. Auf die Dauer ist es aber nicht möglich, ausschließlich über den Preis zu konkurrieren. Hierüber allein läßt sich ein größerer Marktanteil nicht mehr erreichen. Es ist also erforderlich, daß auch ein Leistungswettbewerb eintritt."<sup>1)</sup> Ähnliche Vorstellungen hat die Firma NUR: "Wir wollen nicht der billigste sein, sondern in der jeweiligen Qualitätsstufe unschlagbar, erklärte Peter Neckermann für sein Reiseunternehmen. ... Auf die Phase des Preisbrechers folge jetzt eine systematische Qualitätsverbesserung."<sup>2)</sup> Dieselbe Tendenz zeigt auch das

---

unterschiedliche Nachfrageelastizitäten gegenüberstehen, wird auch durch folgende Äußerung bekräftigt: Touropa und Tigges gelten als höherwertiger und können sich höhere Preise leisten als Scharnow und Hummel (vgl. Berger, R.: Image-Analyse, a.a.O., S.XI).

- 1) Hermanns, K. O.: Konzentrationserscheinungen und neue Vertriebswege auf dem Reisemarkt, Vortrag, gehalten am 13.6.1968.
- 2) Helm: Weltreisen, a.a.O.

Verhalten des Kaufhofs. "Er will nicht einfach noch ein weiterer Reiseveranstalter werden, sondern der beste. ... Qualität ist das primäre Ziel der Kaufhof-Reisen."<sup>1)</sup>

Diese Beispiele zeigen deutlich, daß der Einfluß der Programmpolitik auf den Wettbewerb zunimmt. Während es in den ersten Jahren galt, mit preisgünstigen Angeboten einen Markt aufzubauen, erhöht sich inzwischen die Zahl derjenigen, welche bereits zum wiederholten Male eine Flugreise unternehmen und deshalb höhere Anforderungen an das Sortiment, an die Qualität und an die Produkte selbst stellen. Außerdem sind die Flugpreise gesunken, Einkommen, Reiseintensität und Reisebedürfnisse aber gestiegen; dadurch verringert sich die Preiselastizität der Nachfrage<sup>2)</sup> und verstärken sich die Präferenzen für die qualitativen und die akquisitorischen Angebotsbedingungen der Produkte.<sup>3)</sup>

Da die Programmpolitik in den Anfangsjahren der Fluchtouristik hinter der Preispolitik zurücktrat, wurde der Kampf um den Nachfrager in vergleichsweise geringem Maße mit qualitativen Parametern geführt. Trotzdem hatten Quelle und Neckermann zunächst ein anderes programmpolitisches Konzept als ihre Hauptkonkurrenten Touropa und Scharnow. Denn sie beschränkten sich auf relativ wenige Reiseziele und Hotels, um die Kostenvorteile der Spezialisierung für ihre Preisgestaltung nutzen zu können, während die traditionellen Reiseveranstalter ein wesentlich breiteres und individuelleres

---

1) Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.

2) Vgl. dazu die theoretischen Ausführungen im 6. Abschnitt.

3) Dieser Tatbestand würde am besten durch analoge Anwendung des Elastizitätsbegriffs verdeutlicht. Man könnte dann von steigender "Qualitäts- und Akquisitionselastizität der Nachfrage" sprechen.

Sortiment anboten.<sup>1)</sup> Diese Politik änderte sich aber. "Auch im Hinblick auf neue Reiseziele entwickelten Neckermann und Quelle sich zu Schrittmachern. Dabei sind sie im Begriff, eines der Geheimnisse ihres Erfolges aufzugeben. Die Konzentration auf nur wenige Reiseziele wird durch ein vielfältigeres Angebot ersetzt."<sup>2)</sup> Die beiden Unternehmen haben sich damit wohl den veränderten Anforderungen der Nachfrager und den Verschiebungen zwischen der Preis- und der Qualitätselastizität der Nachfrage angepaßt. Umgekehrt strafften die traditionellen Veranstalter damals ihre Programme und gestalteten sie übersichtlicher, indem sie die Zahl der Hotels pro Ort beschränkten.<sup>3)</sup> Die Unterschiede in der Breite des Sortiments, welche in den ersten Jahren zwischen den einzelnen Anbietern bestanden, haben sich inzwischen weitgehend ausgeglichen. Heute bieten alle Reiseunternehmen schon wegen der enorm gestiegenen Nachfragerzahlen ein breites Sortiment an.<sup>4)</sup>

Die Angebotsprogramme der Reiseveranstalter weisen ferner, der wachsenden Bedeutung der Programmpolitik entsprechend, eine deutliche Tendenz zur Produktvariation, und zwar zur Qualitätsverbesserung, auf. So gibt Touropa folgenden Kommentar: "Die Touropa hat ein breites Angebot für Anspruchsvolle und Individualisten. ... Bei der Auswahl der Vertragshäuser haben wir den Schwer-

---

1) Vgl. Weber, W.: Das Nachmachen gehört zur Branche, a.a.O.

2) Weber, W.: Weite Welt für Wohlstandsbürger, in: Die Zeit v. 2.9.1966.

3) Vgl. o.V.: Mehr Flugtouristen, in: SZ v. 21.8.1969.

4) Ein breites Sortiment scheint der Nachfrager inzwischen bei einem überregionalen Reiseunternehmen als selbstverständlich zu erwarten. Sonst würde der Kaufhof wahrscheinlich nicht im ersten Jahr seiner Tätigkeit bereits mit einem so umfangreichen Programm - er rechnet mit 180 000 Buchungen (vgl. o.V.: Manager, a.a.O., S.126) - auf den Markt treten.

punkt auf Hotels und Pensionen von der gehobenen Mittelklasse bis zur luxuriösen Ferienanlage gelegt."<sup>1)</sup> Scharnow wartet mit einem "vereinfachten Angebot mit wenigen guten Hotels je Ort anstelle der vielen Quartier-Kategorien"<sup>2)</sup> auf. NUR hat sich zum Ziel gesetzt, nicht nur größer, sondern auch besser zu werden. "Neben einem unverändert breiten Kontingent an sehr preiswerten Pensionen und Hotels besteht das Gesamtangebot Neckermanns jetzt zu etwa 60 Prozent aus mittel- und höherklassigen Hotels."<sup>3)</sup> Auch die Schickedanz-Touristikgruppe verkündet, "noch konsequenter als bisher die Wünsche der Kunden nach einem breiten Angebot, nach besserer Qualität und nach niedrigeren Preisen"<sup>4)</sup> zu berücksichtigen. Diese Beispiele mögen genügen, um den Trend zur Qualitätserhöhung zu zeigen.

Nun lassen die Reiseprogramme der einzelnen Unternehmen weiterhin eine gerade für den dynamischen Wettbewerb wichtige Entwicklung, eine Tendenz zur Schaffung neuer Produkte und Reisearten, also zur Produktkreation, erkennen. Sie zeigt sich vor allem in der Entdeckung neuer Reiseziele, der Entwicklung von Spezialprogrammen und der Förderung veränderter Urlaubsformen. Insbesondere die großen Flugreiseveranstalter sind bestrebt, laufend weitere Zielländer und -orte in ihre Reiseprogramme aufzunehmen, schon um die ständig wachsende Nachfrage bewältigen zu können. Die Aktivitäten dürften in dieser Hinsicht bei den einzelnen Anbietern zur Zeit etwa gleich sein, während in den Anfangsjahren der Flug-

---

1) Kreyssig, G.: Angebote für Anspruchsvolle, in: SZ v. 21.8.1969.

2) o.V.: Mehr Flugtouristen, a.a.O.

3) Kreyssig, G.: Sommer der Preissenkungen, in: SZ v. 8.1.1970.

4) o.V.: Schickedanz-Touristik steigerte Umsatz um 12 Prozent, in: SZ v. 28.2.1970.

touristik die Versandhäuser tonangebend waren.<sup>1)</sup> So veranstaltete Neckermann als erstes Unternehmen ein großes und risikoreiches Fernflugprogramm; Touropa und Scharnow hingegen scheuten sich zunächst wegen der hohen Kosten am Zielort, den Sprung über die Weltmeere zu wagen.<sup>2)</sup>

Obwohl sich alle Unternehmen bemühen, ein breites Programm anzubieten, welches für viele etwas bietet, haben die einzelnen Anbieter doch verschiedene Akzente gesetzt, welche auch durch den Werdegang der Firmen geprägt sind. Tigges hat nach wie vor den Ruf eines Studienreisenveranstalters und hat sich auf bestimmte Nachfragerschichten spezialisiert. So R. Tigges: "Wir richten uns an alle diejenigen, die ein bißchen mehr wollen, als nur am Strand liegen. Wir wollen den Urlaub mitgestalten helfen."<sup>3)</sup> Hummel versucht, die jungen Leute anzusprechen, Touropa will Außergewöhnliches bieten und forciert das Angebot von Ferienparks und Clubhotels,<sup>4)</sup> Scharnow ist der größte deutsche Anbieter von Ferienwohnungen, GUT "liegt vor allem daran, im Reisewesen etwas mehr für die Familie zu tun",<sup>5)</sup> und Neckermann hat ein besonders breites Fernflugprogramm. Diese Beispiele mögen zeigen, wie die verschiedenen Unternehmen auf einen eigenen Stil bedacht sind und versuchen, sich von ihren Konkurrenten zu differenzieren und sich ein individuelles Firmenimage zu schaffen.

Eine interessante Erscheinung ist schließlich noch,

- 
- 1) Vgl. Weber, W.: Weite Welt für Wohlstandsbürger, a.a.O.
  - 2) Vgl. Weber, W.: Weite Welt für Wohlstandsbürger, a.a.O.
  - 3) Vgl. o.V.: Entstaubte Studienreise, in: SZ v. 5.2.1970.
  - 4) Vgl. Kreyssig, G.: Ferienmarkt mit Angeboten zwischen 83 und 26 000 Mark, in: SZ v. 5.11.1970.
  - 5) Ihlau, O.: Vorerst keine Knüller, in: SZ v. 16.10.1969.

daß ein gewisser Wandel in der Art, Urlaub zu machen, bemerkbar wird. "Der nicht nur von Reiseexperten, sondern auch von Medizinern empfohlene Urlaub, das sind die Hobby-Reisen (Reiten und Segeln sowie Arrangements mit Wandern und sonstigen sportlichen Betätigungen), wächst heute stärker als die klassischen Reisearten."<sup>1)</sup> Hotels mit Klubcharakter kommen in Mode,<sup>2)</sup> und FKK-Programme finden immer mehr Anhänger. Daraus wird ein Trend zu Individualität ersichtlich. Nachdem diese Entwicklung weitgehend durch die Angebotsgestaltung der Veranstalter induziert ist, zeigt sich deutlich, daß mit Hilfe der Programmpolitik, insbesondere der Produktkreation, latente Nachfrage gewonnen, neuer Bedarf geweckt und somit der Kampf um Marktpositionen geführt werden kann.

#### IV. Die Vertriebspolitik

Bis zum Auftreten von Quelle im Jahre 1962 waren organisierte Reisen nur über Reisebüros erhältlich. Seitdem sind außer dem Reiseversand noch andere Vertriebswege hinzugetreten, so der Verkauf über Kaufhäuser, Banken und Sparkassen, Leseringe und Büchergilden sowie über Einzelhandelsketten. Den verschiedenen Anbietern steht inzwischen folgendes Vertriebsnetz zur Verfügung:

Die TUI verkauft ihre Reisen in der Bundesrepublik gegenwärtig über 800 Reisebüros, von denen 174 ihren Gesellschaftern gehören.<sup>3)</sup> Weiterhin hat sie sich mit

---

1) Knebel, H.: Gruppenreise, a.a.O.

2) Vgl. o.V.: Zuwenig Betten für Flugurlauber, in: SZ v. 28.2.1970.

3) Vgl. o.V.: Touristik Union ist optimistisch, in: Die Welt v. 4.11.1970.

dem Zentralverband der Raiffeisenbanken arrangiert. "Raiffeisens 'Reise-Service-International AG' will bis Ende dieses Jahres (1970, Anm. d. Verf.) 1000, bis Ende nächsten Jahres 2000 Buchungsstellen eingerichtet und mit 'wirklichen Fachberatern' besetzt haben."<sup>1)</sup>

NUR verfügte bisher über ca. 450 Buchungsstellen, davon 15 eigene Reisebüros und 125 Verkaufsagenturen und Warenhäuser, zu welchen ab 1.7.1970 zahlreiche Volksbanken hinzugetreten sind. Für Neckermann bedeutet das eine Erweiterung des Vertriebsnetzes um ca. 2000 Verkaufsstellen. Die Volksbanken haben sich erstmals in die Vermittlung des Winterreiseprogramms 1970/71 eingeschaltet.<sup>2)</sup>

"Die Transeuropa Reisen GmbH arbeitet über fünf Vertriebswege: über die Reiseschalter in 61 Karstadt-Warenhäusern, über 24 Quelle-Warenhäuser und die 115 Quelle-Verkaufsstellen, über 430 Reisebüros in allen Teilen der Bundesrepublik und im telefonischen oder schriftlichen Direktverkauf."<sup>3)</sup>

GUT bietet seine Reisen über 70 Reisebüros, 150 Niederlassungen der Bank für Gemeinwirtschaft, unzählige Coop-Läden und die Büchergilde Gutenberg an.<sup>4)</sup>

Die Kaufhof AG hat in den ersten Oktobertagen 1970 in 55 deutschen Städten 65 Reisebüros eröffnet.<sup>5)</sup> Mit Hertie ist Kooperation geplant. Die beiden Firmen betreiben im Bundesgebiet 122 Warenhäuser und 101 Klein-

---

1) Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.

2) Vgl. o.V.: Volksbanken bieten NUR-Reisen an, in: FAZ v. 9.6.1970, ferner Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.

3) Transeuropa-Reisen GmbH, Pressedienst v. 14.12.1970.

4) Vgl. o.V. (o.T.), in: Die Zeit v. 17.10.1969.

5) Vgl. o.V.: Kaufhof mit Volldampf ins Reisegeschäft, in: SZ v. 1.10.1970.

preis-Kaufhäuser.<sup>1)</sup>

Die allgemein zu beobachtende Ausweitung der Vertriebsorganisation ist vorwiegend auf Expansionsbestrebungen der Anbieter zurückzuführen, dient also dem Ziel der Markterfassung; man versucht aber auch, sie durch Maßnahmen der Marktbearbeitung, insbesondere durch Verbesserung des Service, zu unterstützen. So plant z.B. Transeuropa die Installierung eines Real-Time-Buchungssystems, um zu noch schnelleren und vor allem maßgeschneiderten Buchungen zu kommen. Künftig werden dann die Reisedaten einfach in den Computer eingetippt, und man kann sofort auf dem Bildschirm ablesen, ob die gewünschte Reise noch verfügbar ist oder welche gleichartigen Angebote zur Auswahl stehen.<sup>2)</sup>

Zur Beurteilung des Wettbewerbs müssen wir noch kurz die Entwicklung der Vertriebspolitik betrachten. Nachdem durch den Reiseversand von Quelle bereits 1962 neue Maßstäbe für den Verkauf des pauschalen Ferienglücks gesetzt wurden, versuchten Touropa und Scharnow erst 1968, ihr Vertriebsnetz durch Einschalten branchenfremder Organisationen zu erweitern, indem sie ihre Flugreisen auch über den Bertelsmann-Lesering anboten; der Vertrieb wurde jedoch wegen fehlenden Verkaufserfolgs bereits im darauffolgenden Jahr wieder eingestellt. Ebenfalls ergebnislos verlief Neckermanns Kooperation mit Bertelsmann im Jahre 1969. Hummel-Reisen wurden 1968 erstmals von Otto-Versand angeboten und Quelle-Reisen von der Deutschen Buchgemeinschaft Berlin-Darmstadt-Wien.<sup>3)</sup> Im Winter 1969/70 verkaufte GUT die ersten

---

1) Vgl. o.V.: Neue Wettbewerber im Kampf um den Touristen, in: SZ v. 18.8.1970.

2) Vgl. Transeuropa-Reisen GmbH, Pressedienst v. 14.12.1970.

3) Vgl. o.V.: Auch Quelle-Reisen hat einen Geschäftspartner, in: Die Welt v. 12.1.1968.

Reisen über die Schalter der Bank für Gemeinwirtschaft.<sup>1)</sup> Die TUI schloß Ende 1969 mit dem Zentralverband der Raiffeisen-Banken einen Kooperationsvertrag, und Neckermann bietet als Pendant dazu seit kurzem Reisen an den Schaltern der Volksbanken an.<sup>2)</sup> Auch der Zusammenschluß der Schickedanz-Touristik-Gruppe mit Karstadt dürfte, zumindest von Quelle aus, vorwiegend der Ausweitung des Vertriebsnetzes dienen.

Zwei Feststellungen lassen sich aus dieser Entwicklung der Vertriebspolitik ableiten: Erstens verstärkt sich offensichtlich der Wettbewerb durch das Auftreten neuer Anbieter bzw. durch die latente Konkurrenz; denn es ist wahrscheinlich, daß die Verbindung TUI - Raiffeisenkassen und NUR - Volksbanken eine Reaktion auf die Gründung von GUT und auch auf das erwartete Erscheinen des Kaufhofs war, welches zumindest die Kooperation Quelle - Karstadt beeinflussen haben dürfte. Zweitens scheinen sich unsere Äußerungen über die Veränderung der Bedeutung der Vertriebspolitik im Laufe der Marktentwicklung und in Abhängigkeit vom Sättigungsgrad zu bestätigen.<sup>3)</sup>

Da die Zahl der Vertriebsorgane durch die genannten absatzpolitischen Expansionsmaßnahmen sprunghaft gestiegen ist, können sich weitreichende Auswirkungen auf das Wachstum der einzelnen Firmen ergeben. Den Buchungserfolg über die neuen Vertriebswege gilt es ab-

- 
- 1) Die Verbindung Bank - Reisebüro war allerdings nicht völlig neu, wie die Amexco, der Caravelle Club oder das Reiseunternehmen des Bankhauses Burkhardt & Co beweisen. (Vgl. Odrich, P.: Reisebuchung am Bank-schalter, in: FAZ v. 30.6.1969.)
  - 2) Vgl. Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.
  - 3) Vgl. die Ausführungen über die Vertriebspolitik im 6. Abschnitt.

zuwarten.<sup>1)</sup> Er wird vor allem davon abhängen, ob es gelingt, den neu geschaffenen Verkaufsstellen die nötige akquisitorische Wirkung zu verleihen. Diese wird neben der räumlichen Gestaltung, der Personalschulung und der Buchungsabwicklung vor allem von der Anziehungskraft des Vertriebsprogramms<sup>2)</sup> bestimmt. Festzu- stehen scheint jedenfalls, daß die zukünftige Verteilung der Marktanteile auch über die Vertriebspolitik erfolgen wird. "Immer stärker werden Vertriebspotenz und Kapitalkraft kombiniert mit Touristik- und Marketing- erfahrung zu den entscheidenden Faktoren in diesem schwierigen, hart umkämpften Markt."<sup>3)</sup>

#### V. Konzentrations- und Kooperationstendenzen

Konzentration und Kooperation rechnen zwar normalerweise nicht zu den Bereichen der Unternehmenspolitik. Unter Wettbewerbsgesichtspunkten<sup>4)</sup> können wir sie jedoch wegen ihrer umfassenden Bedeutung für Marktstruktur und -verhalten als selbständige, vielleicht als übergeord-

- 1) Immerhin verkaufte GUT bereits 26 % seiner Reisen im Sommer 1970 über die Bank für Gemeinwirtschaft (vgl. Ihlau, O.: Viel Sonne für den Winter, a.a.O.), und Neckermann berichtet, der Vertrieb über die Banken sei recht erfreulich angelaufen. (Vgl. o.V.: Neckermann-Tochter steht in vollster Blüte, in: Die Welt v. 18.9.1970).
- 2) Vgl. die Ausführungen über die akquisitorischen Parameter im 5. Abschnitt.
- 3) Hoffmann, H.: Transeuropa-Presseinformation v. 14.12. 1970.
- 4) In einer systematischen Darstellung der Unternehmenspolitik findet die Kooperations- und Konzentrationspolitik keinen Platz. (Vgl. Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik, a.a.O., S.88 ff.) Hier geht es jedoch nicht um eine Analyse der Unternehmenspolitik, sondern um eine Untersuchung für den Wettbewerb besonders relevanter Verhaltensweisen.

nete Parameter unternehmerischen Handelns bezeichnen, weshalb wir auch von Konzentrations- und Kooperationspolitik sprechen werden.

Einen Überblick über die wichtigsten Unternehmenszusammenschlüsse auf dem Reisemarkt soll folgende chronologische Zusammenstellung verschaffen:

1963: Neckermann arbeitet mit der schweizerischen Reiseorganisation Hotelplan zusammen, welche Planung und Durchführung der Reisen übernimmt, während Neckermann die Werbung und der Verkauf der Reisen über den Versandhandel obliegen.<sup>1)</sup>

1965: 1. Ende Februar 1965, nach Abschluß der Wintersaison, läuft die Kooperation Neckermann - Hotelplan aus.<sup>2)</sup>

2. Scharnow und Touropa schließen zum Zwecke gemeinsamen Einkaufs und gemeinsamer Nutzung des Fluggeräts ein Rationalisierungskartell für Flugreisen ab.<sup>3)</sup>

1966: Touropa und Scharnow räumen einander eine zwanzigprozentige Beteiligung ein.

1967: 1. Quelle erwirbt die auf Flug-Schiffs-Reisen spezialisierte Transeuropa von der Lufthansa und eine Beteiligung an dem Bahn-Reisen-Veranstalter Alpanseel.<sup>4)</sup>

2. Zwischen Touropa, Scharnow, Hummel und Dr. Tigges findet ein Kapitalaustausch statt.

---

1) Vgl. o.V.: Neckermann-Reisedienst hat Erfolg, in: Die Welt v. 17.11.1964.

2) Vgl. o.V.: Neckermann Reisedienst hat Erfolg, a.a.O.

3) Vgl. Weber, W.: Das Nachmachen gehört zur Branche, a.a.O.

4) Vgl. Weber, W.: Das Nachmachen gehört zur Branche, a.a.O.

- 1968: 1. Touropa und Scharnow kooperieren mit dem Bertelsmann Lesering.  
2. Hummel arbeitet mit Otto-Versand zusammen.<sup>1)</sup>  
3. Quelle-Reisen-International und die Deutsche Buchgemeinschaft Berlin-Darmstadt-Wien schließen einen Kooperationsvertrag.<sup>2)</sup>  
4. Am 1.12.1968 wird die TUI gegründet.<sup>3)</sup>
- 1969: 1. Neckermann tritt in eine Kooperation mit dem Bertelsmann Lesering, nachdem dessen Zusammenarbeit mit Touropa und Scharnow 1968 wieder beendet wurde. Auch die Verbindung NUR - Bertelsmann wird 1969 wieder gelöst.  
2. TUI und NUR chartern im Südamerikaverkehr gemeinsam Flugzeuge.<sup>4)</sup>  
3. Am 14.10.1969 wurde ein Kooperationsvertrag zwischen der TUI und der RS-Reise- und Informationsgesellschaft über eine Zusammenarbeit von TUI und Raiffeisenbanken geschlossen.<sup>5)</sup>
- 1970: 1. Neckermann arbeitet ab 1. Juli mit den Volksbanken zusammen.<sup>6)</sup>  
2. GUT kooperiert bei seinem Fernreiseprogramm mit Paneuropa.<sup>7)</sup>  
3. Neckermann gründet unter fünfzigprozentiger

---

1) Vgl. o.V.: Erstmals im Reisegeschäft, in: Christ und Welt v. 23.2.1968.

2) Vgl. o.V.: Auch Quelle-Reisen hat einen Geschäftspartner, a.a.O.

3) Vgl. o.V.: Eine deutsche Reisefabrik stellt sich vor, a.a.O.

4) Vgl. Titus, A.: Konzentration gegen Absturz in der Flugtouristik, in: Junge Wirtschaft, Bad Godesberg, 17. Jg. 1969, Nr. 8.

5) Vgl. o.V.: Raiffeisen drängt in die Städte, in: FAZ v. 26.11.1969, ferner Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.

6) Vgl. o.V.: Volksbanken bieten NUR-Reisen an, a.a.O.

7) Vgl. Ihlau, O.: Viel Sonne für den Winter, a.a.O.

Beteiligung des britischen Flugreiseunternehmens Clarksons die Firma Travel NC in den USA. Marketing-Partner ist das zweitgrößte Versand- und Warenhausunternehmen der Welt, Montgomery Ward.<sup>1)</sup>

4. Airtours International, Frankfurt, wird mit Wirkung vom 1.11.1970 in die Touristik Union International integriert.<sup>2)</sup>
5. "Das Großversandhaus Quelle Gustav Schickedanz KG, Fürth, und die Karstadt AG, Essen, haben beschlossen, auf dem Gebiet des Tourismus zusammenzuarbeiten."<sup>3)</sup> Die beiden Unternehmen gründen eine Gesellschaft, die Transeuropa-Reisen GmbH, an welcher Quelle mit 75 % und Karstadt mit 25 % beteiligt ist.<sup>4)</sup>
6. Unter dem Konzerndach der ITS International Tourist Services Länderreisedienste GmbH & Co KG werden zwei Tochtergesellschaften, die Kaufhof-Reisen GmbH und die Hertie-Reisen GmbH, gegründet.<sup>5)</sup>

1971: Transeuropa arbeitet mit der TUI zusammen, indem sie IT-Reisen von Airtours International und Seereisen von Seetours Hapag-Lloyd anbietet. Der Einkauf von Fluggerät und der Einsatz der Maschinen werden auf einzelnen Routen in Kooperation

- 
- 1) Vgl. o.V.: Neckermann schickt NUR in die USA, in: SZ v. 13.11.1970.
  - 2) Vgl. o.V.: Flugtouristik rationalisiert, in: SZ v. 4./5.7.1970.
  - 3) o.V.: Touristische Kooperation Quelle/Karstadt, in: SZ v. 22./23.5.1970.
  - 4) Vgl. o.V.: Transeuropa statt Schickedanz, in: Industriekurier v. 4.8.1970.
  - 5) Vgl. o.V.: Manager, a.a.O., ferner o.V.: Kaufhof mit Volldampf ins Reisegeschäft, a.a.O.

mit der TUI-Gruppe durchgeführt.<sup>1)</sup>

Die Hauptursachen für Unternehmenszusammenschlüsse auf dem Reisemarkt sind Rationalisierung, Kostensenkung, Ausweitung des Vertriebsnetzes und damit Expansion sowie Verringerung des Risikos. Um die Kooperations- und Konzentrationspolitik der einzelnen Anbieter und ihre wettbewerblichen Auswirkungen besser beurteilen zu können, wollen wir versuchen, die Beweggründe für die wichtigsten Unternehmensverbindungen zu erforschen.

Die bedeutendste Unternehmenskonzentration auf dem Reisemarkt war die Gründung der TUI. Das endgültige Zusammengehen von Firmen, welche bereits seit langem kooperierten, war wohl eine notwendige Reaktion sowohl auf die Aktivitäten von Neckermann und Quelle, welche zusammen in der Flugtouristik die TUI-Unternehmen bereits überflügelt hatten, als auch auf die Gründung von GUT.<sup>2)</sup> Hauptziel der Konzerngründung war, den Wettbewerb unter den TUI-Firmen zu verringern und die Konkurrenzfähigkeit durch Rationalisierung und Kostensenkung zu erhöhen.<sup>3)</sup>

Während die Entstehung der TUI weitgehend durch den Wettbewerb erzwungen wurde, stellt die Kooperation mit den Raiffeisen-Banken einen aktiven Schritt dynamischer Unternehmenspolitik dar. Der TUI ist damit ein aussichtsreicher Schachzug, ihr Vertriebsnetz und ihre Geschäftstätigkeit auszuweiten, gelungen, denn die Bevölkerung in den kleinen Orten und Landstädten, welche über die Raiffeisen-Banken mobilisiert werden soll, ist

---

1) Vgl. Transeuropa-Reisen GmbH, Pressedienst v. 14.12. 1970, ferner o.V.: Transeuropa-Reisen von Karstadt und Quelle, in: SZ v. 13.1.1971.

2) Vgl. Titus, A.: a.a.O.

3) Vgl. o.V.: Eine deutsche Reisefabrik stellt sich vor, a.a.O.

an der Gesamtzahl der Reisenden bisher nur in geringem Maße beteiligt.<sup>1)</sup> Für die TUI, welche bis dahin durch ihre Vertriebsorganisation, das Reisebürosystem, nicht unterhalb der kleinen Städte präsent war, ergibt sich dadurch eine konkrete Möglichkeit, neue Nachfrager zu gewinnen.<sup>2)</sup> Aus diesem Grunde hat sich wohl auch Neckermann mit den Volksbanken zusammengeschlossen.

Als weiterer Konzern entstand die Transeuropa-Reisen GmbH, eine Gemeinschaftsgründung von Quelle und Karstadt. Für Quelle dürfte der Hauptanziehungspunkt die Vertriebspotenz von Karstadt, 62 Kaufhäuser, und die daraus resultierenden Expansionsmöglichkeiten gewesen sein. Quelle erreichte nämlich trotz eines Umsatzes von ca. 100 Millionen DM im Jahre 1970 damit erst die Gewinnschwelle,<sup>3)</sup> welche sie durch Vergrößerung, Rationalisierung und Neugestaltung des Reisegeschäfts zu überschreiten hofft. Karstadt wollte sich, vielleicht als Reaktion auf die Aktivitäten von Kaufhof und Hertie, im Rahmen der Diversifizierung ebenfalls ein Stück vom Touristikkuchen abschneiden.

Die dritte bedeutende Unternehmensverbindung ist die von Kaufhof und Hertie, welche ebenfalls der Kostensenkung dienen soll, die mit einer Verdoppelung der Nachfrage nach Bettenkapazität und Flugleistungen einhergeht.<sup>4)</sup> Erhöhung des Nachfragevolumens ist auch die Ursache für die Zusammenarbeit GUT - Paneuropa.

---

1) Vgl. Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.

2) Vgl. Ehmann, S.: Unser Gespräch. Dr. Vogel: Jede Konkurrenz kann auch nur mit Wasser kochen, in: Fremdenverkehrswirtschaft 3, Nr. 16, 1969.

3) Vgl. o.V.: Karstadt reist mit Quelle, in: SZ v. 29.5.1970, ferner Kreyssig, G.: Urlaub im Sortiment, in: SZ v. 16./17.1.1971.

4) Vgl. o.V.: Kaufhof mit Volldampf ins Reisegeschäft, a.a.O.

Abschließend kann man feststellen, daß sich gerade in den letzten Jahren eine Art "Konzentrations- und Kooperationskonkurrenz" entwickelt hat. Bei sämtlichen Anbietern besteht horizontale Kooperation beim Einkauf von Fluggerät und/oder von Hotelbetten und vertikale Kooperation im Vertrieb. Die Änderungen, welche sich dadurch im strukturellen Gefüge des Reise-marktes und für das Verhalten der Unternehmen ergeben werden, sowie ihre Auswirkungen auf den Wettbewerb lassen sich noch nicht überblicken.

## VI. Die Imagepolitik

Das Vorhandensein einer Imagepolitik zeigt sich deutlich am Verhalten der einzelnen Unternehmen. So setzte sich die TUI bei ihrer Gründung zwei Ziele, erstens, billiger zu produzieren, und zweitens, das Urlaubsthema zu differenzieren. Um die zweite Aufgabe erfüllen zu können, operieren die TUI-Firmen nach wie vor getrennt. Ihre Programme und Prospekte sollen sich voneinander abheben und verschiedene Käufer-schichten ansprechen; auch künftig wird es keinen touristischen Konzerneintopf geben.<sup>1)</sup> Man versuchte also bewußt, die historisch gewachsene Position der einzelnen Konzernunternehmen, welche sich letztlich im Image einer Firma widerspiegelt, sowohl zu erhalten als auch nach neuen Vorstellungen zu gestalten, denn die TUI-Firmen sind seit ihrer Fusionierung bemüht, sich unterschiedliche, jeweils markante Aushängeschilder zu erarbeiten.<sup>2)</sup> Neckermann strebt nach

---

1) Vgl. o.V.: Eine deutsche Reisefabrik stellt sich vor, a.a.O.

2) Kreyssig, G.: Ferienmarkt mit Angeboten zwischen 83 und 26 000 Mark, a.a.O.

einem Qualitätsimage,<sup>1)</sup> welches durch gezielte Werbetexte unterstrichen wird.<sup>2)</sup> Ein Niedrig-Preis-Image hat er sich bereits erworben. Bei GUT, Transeuropa und Kaufhof können wir noch kein ausgeprägtes Image feststellen - es muß sich erst herausbilden -, doch scheint man die Bedeutung der Imagegestaltung zu erkennen.<sup>3)</sup>

Die Imagepolitik ist gerade auf dem Reisemarkt wichtig, da es schwierig ist, "dem Produkt 'Urlaubsreise' besondere, der Konkurrenz nicht mögliche Eigenschaften zu geben, wie es im Produktionsbereich ... möglich ist. Auch eine markenartikelähnliche Profilierung stellt eine Reihe von Problemen."<sup>4)</sup> Ursache dafür ist, daß auf dem Reisemarkt Dienstleistungen angeboten werden, welche sich einer objektiven Bewertung weitgehend entziehen und die in der Regel nur anhand von Prospekten vergleichbar sind, und daß Zahl und Differenzierung der Leistungen überaus groß sind. "Image-träger" kann deshalb auf dem Reisemarkt nicht das Produkt, sondern nur das anbietende Unternehmen sein.

Besondere Bedeutung erlangt somit die "Ersterfahrung", welche der Kunde mit einem Reiseunternehmen macht. Ist sie gut, so fördert sie die Kundentreue, vorausgesetzt das Angebotsprogramm dieses Unternehmens ist so breit, daß der Nachfrager nicht die Firma zu wechseln braucht, wenn er verschiedenartige Reisewünsche

---

1) Vgl. Helm, Weltreisen, a.a.O.

2) z.B.: Fern-Ost: Der Größte muß immer mehr leisten, weil er es sich einfach nicht leisten kann, erfolglos zu sein. (Vgl. o.V.: Werbung. Tourismus. Härter ran, in: Der Spiegel, Nr. 45/1970.)

3) Der Werbeslogan des Kaufhofs, "1971 besser reisen - Kaufhof-Reisen" und die Tatsache, daß die Werbeaktivität schon lange vor Erscheinen der ersten Prospekte begann, lassen darauf schließen, daß der Kaufhof sehr wohl darauf bedacht ist, sich ein Firmenimage zu schaffen.

4) Hoffmann, H.: a.a.O.

befriedigt haben will.<sup>1)</sup> Vor allem bei Markteintritt und bei Kooperation und Konzentration vermag also die Imagepolitik die künftige Wettbewerbsposition eines Anbieters entscheidend zu beeinflussen.

## E. Beurteilung des Wettbewerbs am Reisemarkt

### I. Ableitung eines Testverfahrens

Die Analyse des Wettbewerbs am Reisemarkt erfolgte bisher, wie erwähnt, in Form einer wertfreien Darstellung. Wir haben uns deshalb darauf beschränkt, die für den Wettbewerb am Reisemarkt relevanten Faktoren und Entwicklungen anhand des hier entwickelten Verfahrens zu untersuchen. Eine Wertung wettbewerblicher Erscheinungen werden wir auch jetzt nicht vornehmen - das würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit weit übersteigen -,<sup>2)</sup> doch wollen wir einen Schritt in diese Richtung tun, indem wir zeigen, wie aus unserem Untersuchungsverfahren Kriterien für eine wertende Analyse konkreter Markt- und Wettbewerbsverhältnisse abgeleitet werden können.

Derartige Beurteilungsmaßstäbe sehen wir in der Marktstruktur, der Wettbewerbsfreiheit und dem Unternehmerverhalten. Da Konkurrenz generell durch die Möglichkeit und die Einstellung zum Wettbewerb, den "spirit of competition",<sup>3)</sup> bestimmt wird, kann sie anhand dieser Komponenten zutreffend bewertet werden, denn durch Marktstruktur und Wettbewerbsfreiheit werden die Bedingungen

---

1) Vgl. Berger, R.: Image-Analyse, a.a.O., S.44.

2) In diesem Falle müßten wir uns erst gründlich mit den zahlreichen wettbewerbspolitischen Konzepten auseinandersetzen, was zweifellos ein sowohl äußerst schwieriges als auch sehr umfangreiches Unterfangen darstellte.

3) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.11.

für die Konkurrenz determiniert, und im Verhalten der Anbieter zeigt sich ihre Einstellung zum Wettbewerb. Wir wollen nun kurz darstellen, wie mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse Marktstruktur, Wettbewerbsfreiheit und Unternehmerverhalten getestet werden können.

Die Marktstruktur wird in der traditionellen Theorie durch Zahl und Größe der beteiligten Wirtschaftseinheiten<sup>1)</sup> bestimmt. Da beide Merkmale nur statischen Charakter haben, muß ein Marktstrukturtest die Veränderung der Anbieterzahl und die Entwicklung der Unternehmensgrößen einbeziehen. Dann können auch das Hinzutreten neuer Anbieter, also die potentielle Konkurrenz, und Firmenkonzentrationen erfaßt werden. Zur Beurteilung der Marktstruktur können deshalb folgende Kriterien dienen: Zahl und Marktanteil der Anbieter sowie Altersstruktur und Größenverteilung der Unternehmen. Außerdem lassen sich diese Werte auf vielerlei Art zueinander in Beziehung setzen und zu verschiedenen Zeitpunkten und über mehrere Perioden hinweg beobachten. Gerade bei solchen Zeitvergleichen zeigen sich die Entwicklungen, welche die Marktstruktur und somit die Ausgangssituation für den Wettbewerb verändern.

Die Wettbewerbsfreiheit manifestiert sich in der Freiheit zum Markteintritt, zum Einsatz von Aktionsparametern und zur Art des Verhaltens.<sup>2)</sup> Der Marktzugang ist dann unbehindert, wenn keine Marktschranken existieren. Sie können in Form gesetzlicher Vorschriften, wie Befähigungsnachweis oder Konzessionszwang oder in Form praktischer Erfordernisse, wie technisches Wissen, Kapitalbedarf oder Branchenerfahrung, bestehen. Die Freiheit im Einsatz von Aktionsparametern erstreckt sich auf alle Sektoren der Unternehmenspolitik und beinhaltet somit

---

1) Vgl. Stackelberg, H.v.: a.a.O., S.234.

2) Vgl. Hoppmann, E.: Problem, a.a.O., S.41/42.

das Fehlen von Preis- und Mengenbeschränkungen, die Wahl zwischen verschiedenen Materialien, Herstellverfahren und Absatzmethoden sowie die Möglichkeit zu Imagegestaltung, Kooperation und Konzentration. Verhaltensfreiheit ist gegeben, wenn die Unternehmer ihre Politik nach ihren eigenen Vorstellungen und Fähigkeiten frei gestalten, wenn sie also zwischen Kreation oder Imitation, Aktivität oder Passivität, Angriff oder Verteidigung und zwischen Wachstum, Stagnation oder Schrumpfung wählen können.

Die dritte und wichtigste Testgröße stellt das Unternehmerverhalten dar, dessen besondere Bedeutung sich im Laufe der Ausführungen gezeigt hat. Gerade für die Beurteilung wettbewerbsrelevanter Verhaltensweisen glauben wir, an der Komplexität der Aufgabe gemessen, recht konkrete und praktikable Kriterien aus unserem Untersuchungsverfahren entwickeln zu können. Das Anbieterverhalten und seinen Einfluß auf die Konkurrenz wollen wir nun anhand des Handlungsspielraums und des Parametereinsatzes prüfen.

Durch den Handlungsspielraum werden die Grenzen für die einzelnen Wettbewerbsarten festgelegt. Als Beurteilungsgrößen kommen in Betracht: für den Preiswettbewerb das Ausmaß des auf einem Markte bestehenden Kosten- und Preisgefälles und die Möglichkeit, Kostenstruktur, Kostenhöhe und Preise zu verändern; für die Qualitätskonkurrenz die Abweichungen in den Herstellungsverfahren und in der Qualität von Betriebsmitteln, Werkstoffen und Arbeitskräften sowie die Aussichten, neue und verbesserte Materialien, Fertigungstechniken und Produkte zu entwickeln und für den Akquisitionswettbewerb die Unterschiede in Absatzmethode, Werbung, Service und Vertriebsprogramm sowie die Möglichkeiten absatzpolitischer Variationen.

Die Ermittlung des Handlungsspielraums dient dazu, festzustellen, welche Parameter in welchem Maße angewendet werden können, gibt also über die Verhaltens-

möglichkeiten Aufschluß. Das tatsächliche Marktverhalten hingegen zeigt sich im Parametereinsatz; er bringt somit die effektive Nutzung des vorhandenen Wettbewerbsspielraums<sup>1)</sup> zum Ausdruck. Generell kann man nun feststellen, daß der Nutzungsgrad bei dynamischer Unternehmenspolitik größer ist als bei konservativer und mit der Stärke des Konkurrenzdrucks zunimmt, weil die Unternehmen dann unter dem ständigen Zwang stehen, ihre Wettbewerbsposition zu verbessern, was aber nur durch erhöhten Parametereinsatz geschehen kann. Wettbewerb und Nutzung des Handlungsspielraums sind somit korreliert. Nachdem durch den Handlungsspielraum die verfügbaren und durch dessen Nutzung die angewendeten Parameter gegeben sind, läßt sich daraus als Beurteilungsmaßstab für den Wettbewerb das Verhältnis von eingesetzten zu vorhandenen Parametern ableiten. Diese Größe schließt sowohl quantitative, wenn nur die Zahl der Parameter einander gegenübergestellt wird, als auch qualitative Elemente ein, wenn zusätzlich überprüft wird, in welchem Maße der Handlungsspielraum ausgeschöpft wird. Dies läßt sich am besten ermitteln, indem man den Grad der Aktivität, wie er in der Gestaltung der Unternehmenspolitik zum Ausdruck kommt, zu beurteilen versucht. Die Aktivität bemißt sich wiederum an Umfang und Bedeutung der Handlungen sowie an der Reaktionsgeschwindigkeit.

Es erscheint notwendig, abschließend noch einige Bemerkungen zu Problemen zu machen, welche generell bei

---

1) Das Begriffspaar Handlungsspielraum - Parametereinsatz (bzw. Nutzung dieses Spielraums) findet sich ähnlich auch bei Hoppmann. Er erwähnt ebenfalls die Bedeutung der Aktionsspielräume der Marktteilnehmer für die Konkurrenz und die Möglichkeit, deren Nutzung durch Verbote in Form der Aufstellung von Wettbewerbsnormen einzuschränken. (Vgl. Hoppmann, E.: "Neue Wettbewerbspolitik": Vom Wettbewerb zur staatlichen Mikro-Steuerung, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 184, 1970, S.412.)

einer wertenden Analyse auftreten. Sie erfordert stets die Aufstellung irgendwelcher Normen oder Bezugsgrößen, mit welchen die aus konkreten Marktuntersuchungen gewonnenen Ergebnisse verglichen werden können. Solche Maßstäbe sind schwer zu finden. Ihre Ermittlung wird jedoch durch gute Branchenkenntnis erleichtert, und Vergleiche mit anderen Märkten können wertvolle Anhaltspunkte geben.<sup>1)</sup> Auch die Entwicklungsphase des Marktes und die konjunkturelle Lage müssen nun berücksichtigt werden. Denn je nachdem, ob das Angebot die Nachfrage oder die Nachfrage das Angebot übersteigt, ob also Käufer- oder Verkäufermarkt besteht, ist das Wettbewerbsklima und damit der Aktionsspielraum der Unternehmer verschieden.<sup>2)</sup>

Wenn es auch stets schwierig sein wird, Maßstäbe für eine wertende Beurteilung des Wettbewerbs aufzustellen, so hat sich doch gezeigt, daß aus dem hier entwickelten Verfahren der Konkurrenzanalyse auch solche Kriterien abgeleitet werden können. Denn es ist jederzeit möglich, den eben genannten Struktur-, Freiheits- und Verhaltensmerkmalen normativen Inhalt etwa im Sinne des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen oder der Wirtschaftspolitik zu geben.

## II. Der Reisemarkt - ein Wettbewerbsbild

Nachdem bisher lediglich die für den Wettbewerb am Reisemarkt relevanten Faktoren und Entwicklungen aufgezeigt wurden, wollen wir nun versuchen, anhand des dargestellten Testverfahrens ein Bild des Wettbewerbs auf

---

1) Zum Problem des Vergleichsmarktkonzepts vgl. Schmidt, I.: Relevanter Markt, Marktbeherrschung und Mißbrauch in § 22 GWB und Art.86 EWGV, in: Wirtschaft und Wettbewerb 1965, S.482 ff.

2) Vgl. Schmidt, I.: a.a.O., S.462.

dem Reisemarkt zu entwerfen. Wenn wir dabei wertende Aussagen treffen, so kann es sich lediglich um eine allgemeine Beurteilung und nicht um eine an bestimmten Wettbewerbsnormen orientierte Wertung handeln. Da wir die Marktstruktur und ihre Entwicklung bereits untersucht haben, können wir uns auf einen Test der Wettbewerbsfreiheit und des Unternehmerverhaltens beschränken.

### 1. Freiheitstest

Die Wettbewerbsfreiheit beinhaltet, wie erwähnt, Freiheit zum Markteintritt, zum Einsatz von Aktionsparametern und zur Art des Verhaltens. Daß freier Marktzugang bestand, wird bereits durch das Auftreten von Quelle, Neckermann, GUT und Kaufhof bestätigt. Die Gründung eines neuen Reiseunternehmens erfordert keinerlei formelle Voraussetzungen, wie Befähigungsnachweis oder Konzessionen, und ist auch in praxi vor allem von der Produktion her erleichtert, weil für die "Herstellung" touristischer Leistungen keine technischen Kenntnisse benötigt werden. Lediglich der Kapitalbedarf erhöht sich laufend, und die Beschaffung von Hotelbetten wird zunehmend schwieriger.<sup>1)</sup>

Die Untersuchung des Reisemarktes hat auch für den Einsatz der Aktionsparameter keine wesentlichen Beschränkungen erkennen lassen. Die Anbieter sind in ihrer Preisfestsetzung nicht gebunden, denn es bestehen weder Höchst-, Mindest- oder Festpreise noch Kalkulationsrichtlinien oder diskriminierende Unterschiede in den Beschaffungspreisen<sup>2)</sup> und unseres Wissens auch keine Preisabsprachen.<sup>3)</sup>

- 1) Darauf wird bei der nachfolgenden Prognose des Wettbewerbs noch näher eingegangen werden.
- 2) Preisunterschiede, welche auf die Höhe des Abnahmevolumens zurückzuführen sind, können nicht als Zeichen einer Beschränkung der Wettbewerbsfreiheit angesehen werden, sondern sie haben ihre Ursache in ökonomischen Tatbeständen.
- 3) Preisabsprachen bestehen allerdings sicher innerhalb der TUI.

Freiheit herrscht ebenso in der Programmgestaltung. Die Wahl der Zielländer und -orte,<sup>1)</sup> die Beschaffung der Beförderungs- und Hotelkapazitäten,<sup>2)</sup> die Produktgestaltung und der Umfang der Reiseprogramme sind nicht eingeschränkt. Obwohl die meisten Vertriebswege nur bestimmten Unternehmen zur Verfügung stehen,<sup>3)</sup> ist auch die Anwendung absatzpolitischer Parameter nicht begrenzt, denn es ist jedem Anbieter freigestellt, sein Verkaufnetz zu erweitern. Da weiterhin bei Werbung, Imagegestaltung, Kooperation und Konzentration ungehinderte Entfaltungsmöglichkeit besteht, kann man Freiheit im Einsatz der Aktionsparameter als gegeben ansehen.

Die Freiheit im Verhalten, soweit sie sich nicht bereits aus der Freiheit im Einsatz der Aktionsparameter ergibt, zeigt sich auf dem Reisemarkt vor allem in der Möglichkeit zu Kreation und Imitation. Für beide ist der Spielraum verglichen mit anderen Märkten groß, da neue Produkte insofern leicht geschaffen werden können, als es in der Regel nur auf die Durchsetzung einer Idee ankommt, während die "Produktion" der Leistung meistens einfach ist, und weil solche Produkte nicht durch Patente geschützt sind, ein technisches "know how" nicht erforderlich ist und sie somit jederzeit imitiert werden können.

## 2. Verhaltenstest

Das Unternehmerverhalten wollen wir nun anhand der ge-

- 1) Das geht schon daraus hervor, daß die Reiseprogramme der einzelnen Anbieter in ihrem Grundgerüst gleich sind.
- 2) Sie findet natürlich ihre Grenze in den vorhandenen Kapazitäten und in den Aktivitäten der Konkurrenten.
- 3) Die DER-Büros und die Raiffeisenbanken verkaufen ausschließlich Reisen der TUI, die Volksbanken bloß Angebote Neckermanns und die Bank für Gemeinwirtschaft nur das Programm von GUT.

nannten Komponenten Handlungsspielraum und Parametereinsatz, der seinerseits, wie erwähnt, am besten an der unternehmenspolitischen Aktivität gemessen wird, testen.

Für die Preispolitik war der Spielraum in den ersten Jahren groß, solange die Beschaffungskosten durch verbesserte Auslastung der Beförderungskapazität, durch den Einsatz moderneren Fluggeräts und durch den Großeinkauf von Hotelbetten gesenkt werden konnten. Inzwischen hat sich das Bild allerdings gewandelt. Eine höhere Kapazitätsauslastung ist nicht mehr zu erzielen, denn sie beträgt ohnehin über neunzig Prozent, der Einkauf ist schon weitgehend rationalisiert,<sup>1)</sup> gute Hotelbetten sind bereits Mangelware,<sup>2)</sup> und selbst durch Verwendung des Jumbo-Jet, der außerdem nur auf einigen Routen eingesetzt werden kann, sind keine wesentlichen Kostensenkungen zu erwarten. Da die Beschaffungskosten aber im Durchschnitt 75 % betragen<sup>3)</sup> und die Verwaltungs- und Vertriebskosten wegen des hohen Personalkostenanteils eher steigen dürften, nimmt es nicht wunder, daß "auch die Touristikunternehmen ihre Preise erhöhen möchten".<sup>4)</sup> Der preispolitische Spielraum ist also gering,<sup>5)</sup> zumal bei Reiseunternehmen im Gegensatz zu Herstellungsbetrieben die Produktions- bzw. die Beschaffungskosten nur wenig beeinflussbar sind.

Anders ist es bei der Programmpolitik. Wenn auch die Reiseangebote bereits sehr zahlreich und verschiedenartig sind, so sind den Unternehmen doch in ihrer Sortimentspolitik, bei der Produktvariation und bei der Pro-

---

1) Wie erwähnt, besteht bei allen Anbietern horizontale Kooperation beim Einkauf von Fluggerät und/oder von Hotelbetten. (Vgl. die Ausführungen über die Konzentrations- und Kooperationspolitik in diesem Abschnitt.)

2) Vgl. Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.

3) Vgl. Odrich, P.: Außenseiter in der Touristik, in: FAZ v. 15.1.1970.

4) o.V.: Manager, a.a.O.

5) Ein gewisser Spielraum besteht allerdings in Zusammenhang mit der Produkt- und Sortimentspolitik, so insbesondere bei neuartigen Angeboten.

duktkreation keine Grenzen gesetzt.

Auch der absatzpolitische Spielraum scheint kaum beschränkt zu sein. Denn obwohl die Veranstalter alle bereits über eine ansehnliche Zahl von Buchungsstellen verfügen, läßt sich das Vertriebsnetz sicher weiter ausdehnen. Da sich die Unternehmen auch in ihrer Werbung und Servicegestaltung sowie in ihrer Image-, Kooperations- und Konzentrationspolitik frei entfalten können, kann der Handlungsspielraum auf dem Reisemarkt zusammenfassend in allen Bereichen außer der Preispolitik als unbeschränkt bezeichnet werden.

Nachdem durch die Ermittlung des Handlungsspielraums die Verhaltensmöglichkeiten aufgezeigt wurden, müssen wir nun die tatsächliche Nutzung dieses Spielraums untersuchen, wie sie im Einsatz wettbewerblicher Parameter und in der Aktivität bei der Gestaltung der Unternehmenspolitik zum Ausdruck kommt.

In das preispolitische Verhalten kam zu Beginn der Flugtouristik durch das Auftreten der beiden Versandhäuser Quelle und Neckermann Bewegung. Die etablierten Firmen der TUI wurden durch deren geschickte, aggressive und das Risiko nicht scheuende Preispolitik<sup>1)</sup> ebenfalls zu preispolitischer Aktivität gezwungen. Seitdem hat der Preiswettbewerb laufend neue Anregungen erhalten, sei es durch Bestrebungen, die Kosten durch Rationalisierung zu senken oder die Preisführerschaft zu übernehmen, sei es durch die Herausstellung niedriger Eckpreise und günstiger Sonderangebote oder durch Maßnahmen der Preisdifferenzierung. Vor allem das Auftreten neuer Konkurrenten bringt immer wieder Unruhe in die Preispolitik, "weil alle, die in den Markt kommen wollen, das zunächst mit geringen Preisen versuchen".<sup>2)</sup> So hat GUT sich aus-

---

1) Vgl. die Ausführungen über die Preispolitik der Reiseveranstalter in diesem Abschnitt.

2) Knebel, H.: Gruppenreise, a.a.O.

drücklich zum Ziel gesetzt, preisregulierend zu wirken, Kaufhof verspricht um bis zu 15 % billigere Flugreisen,<sup>1)</sup> und Transeuropa verkündet, preislich in jeder Hinsicht konkurrenzfähig zu sein.<sup>2)</sup> Gemessen an ihrem Spielraum, der, wie erwähnt, inzwischen recht gering ist, kann die preispolitische Aktivität demnach gerade in jüngster Zeit wohl als sehr groß bezeichnet werden, zumal es möglich ist, daß dieser Spielraum in einzelnen Fällen sogar überschritten wird.<sup>3)</sup>

Nachdem die Programmpolitik in den ersten Jahren hinter der Preispolitik zurücktrat, nimmt sie nun ständig an Bedeutung zu. Da die einzelnen Anbieter versuchen, sich gegenseitig zu übertreffen in der Entdeckung neuer Reiseziele, in der Ausweitung der Programme, in der Verbesserung der Qualität, der Abflugmöglichkeiten und des Service sowie in der Entwicklung von Spezialprogrammen und in der Förderung neuartiger Urlaubsformen, und da weiterhin Neuheiten sehr rasch imitiert<sup>4)</sup> oder durch ähnliche Angebote wettgemacht werden, kann man auch das programmpolitische als ein dynamisches Verhalten bezeichnen. Die Vielfalt, die Originalität und die Individualität des Reiseangebots, welche gerade in den letzten Jahren zu beobachten sind, deuten jedenfalls auf ein hohes Maß an Aktivität und an unternehmerischer Initiative hin.

Die absatzpolitischen Bemühungen der Reiseunternehmen waren in den ersten Jahren insgesamt gering. Die TUI-Firmen hatten ihr durch die Bahntouristik aufgebautes Reisebüro-Vertriebsnetz, welches sie nicht wesentlich erweiterten oder veränderten. Quelle und Neckermann boten ihre Reisen im Versandhandel und in ihren Kaufhäu-

---

1) Vgl. o.V.: Manager, a.a.O.

2) Vgl. Hoffmann, H.: a.a.O.

3) Nach Ansicht von Fachleuten muß z.B. der Kaufhof bei einigen Angeboten zusetzen. (Vgl. o.V.: Manager, a.a.O.)

4) Als z.B. Touropa erstmals Winterprogramme für Mallorca anbot, folgte Neckermann binnen kurzem mit ähnlichen Offerten.

sern an. Allmählich wurden eigene Reisebüros errichtet und einigen fremden Büros Verkaufsgenehmigung erteilt. An der raschen Entwicklung des Absatzes gemessen war die Ausweitung der Vertriebsorganisation jedoch gering. Den ersten größeren Schritt zur Ausdehnung des Vertriebsnetzes unternahm die Firma Quelle, als sie 1967 die Transeuropa und eine Beteiligung an der Alpensee-Reisen erwarb. Von da an entwickelte sich bei den einzelnen Reiseunternehmen deutlich eine expansive Vertriebspolitik, wie aus den zahlreichen Kooperationen<sup>1)</sup> hervorgeht.

Ähnlich, wie anfänglich keine gezielte Ausweitung des Vertriebsnetzes stattfand, wurde auch nicht systematisch Marktforschung betrieben. Erst relativ spät hat man begonnen, die schlummernden Urlauber-Reserven durch Untersuchung des Reiseverhaltens, der Reisebedürfnisse und der altersmäßigen, der soziologischen und der geographischen Schichtung der Nachfrager zu wecken.<sup>2)</sup> Nun will z.B. Quelle seinen Service erhöhen und "nach einer umfassenden Marktuntersuchung ein 'Urlaub-nach-Maß-Programm' aufstellen".<sup>3)</sup> Zu diesem Zweck wurde jetzt ein neuartiger "Urlaubstest" entwickelt, der dem Kunden wissenschaftlich fundierte Hinweise über seine 'Urlaubs-persönlichkeit' und damit die Möglichkeit geben soll, sich selbst mit seinen Urlaubswünschen besser einzuschätzen und seinen Urlaub erfolgreicher zu planen und zu erleben. Dem Reiseveranstalter bietet er (der Urlaubstest, Anm. d. Verf.) gleichzeitig die Chance, die Kunden noch persönlicher zu beraten und künftige Reiseangebote nach neuen Erkenntnissen zu gestalten".<sup>4)</sup>

---

1) Vgl. die Ausführungen über die Absatzpolitik in diesem Abschnitt.

2) Vgl. Kreyssig, G.: Die bunte Ferienpalette, a.a.O.

3) o.V.: Schickedanz-Touristik bietet auch Gesundheit an, in: SZ v. 25.6.1969.

4) o.V.: Schickedanz-Touristikgruppe gut im Rennen, in: SZ v. 13.1.1970.

Während Vertriebsgestaltung und Marktforschung erst in den letzten Jahren intensiviert wurden, hatte die Werbung schon immer große Bedeutung für die Absatzpolitik der Reiseunternehmen, zumal sie in den Prospekten unmittelbar mit dem Anbieten der Leistungen verbunden wird. Dennoch entsteht der Eindruck, daß sowohl die Werbetätigkeit als auch die Bedeutung, welche ihr beigemessen wird, zugenommen hat; sonst hätte wohl Kaufhof nicht bereits vor Erscheinen der ersten Prospekte mit Plakaten "1971 besser reisen - Kaufhof-Reisen" eine Werbekampagne eröffnet.<sup>1)</sup> Auch Streitigkeiten Neckermanns mit der TUI über die Zulässigkeit aggressiver Werbetexte<sup>2)</sup> und die Prognose von NUR, mit werblichen Konterattacken hart an die Grenze des Möglichen zu gehen,<sup>3)</sup> lassen auf erhöhte Werbeintensität schließen.

Die Aktivität der Unternehmen, durch Kooperation und Konzentration ihre Marktposition zu erhalten oder zu verbessern, kann schon aus der vorher entwickelten Übersicht abgelesen werden. Gemessen an der Zahl der Anbieter, am Zeitraum der Analyse und an der Bedeutung der erwähnten Konzentrations- und Kooperationsmaßnahmen für Marktstruktur und -verhalten, kann sie in den letzten Jahren wohl als sehr groß bezeichnet werden.

Der Verhaltenstest, den wir anhand der unternehmenspolitischen Aktivität der Anbieter durchgeführt haben, ergibt somit folgendes Bild: Der Handlungsspielraum, welcher den Unternehmen beim Einsatz wettbewerblicher Para-

---

1) Vgl. o.V.: Touristik. Reiseunternehmen. Ticket vom Monopol, in: Der Spiegel, Nr. 33/1970.

2) z.B.: "Neckermann garantiert b e s s e r e Reisen", "Fern-Ost: Der Größte muß immer mehr leisten, weil er es sich einfach nicht leisten kann, erfolglos zu sein", und "Ostafrika. Wenn Sie nur baden wollen, fliegen Sie mit der Konkurrenz. Foto-Safaris buchen Sie bei uns." (Vgl. o.V.: Werbung. Tourismus. Härter ran, a.a.O.)

3) Vgl. o.V.: Werbung. Tourismus. Härter ran, a.a.O.

meter zur Verfügung steht, wird eifrig genützt. Sämtliche wichtigen Aktionsparameter, wie Preis, Qualität, Produkt, Vertrieb, Werbung, Kooperation oder Konzentration, werden angewendet, und zwar von allen Marktteilnehmern. Das Verhalten der Unternehmer auf dem Reisemarkt zeichnet sich somit durch große Aktivität aus. Wenn diese auch zwischen den Anbietern und in den einzelnen Bereichen der Unternehmenspolitik verschieden ist - entweder mehr auf Aktion und Kreation oder mehr auf Reaktion und Imitation gerichtet - und im Zeitablauf wechselt, so kann sich doch kein Unternehmen, wie ihre Politik beweist, dem Wettbewerbsprozeß oder auch nur Teilprozessen<sup>1)</sup> entziehen. Wir können deshalb auf dem Reisemarkt keine Machtpositionen erkennen, sondern vielmehr einen Kampf um Existenz und Marktanteile, welcher mit zahlreichen Waffen geführt wird und der kein passives Abwarten zuläßt, sondern aktives Handeln erfordert.<sup>2)</sup>

### III. Eine Prognose für den Reisemarkt

Abschließend wollen wir aus den gewonnenen Erkenntnissen eine Prognose für den Reisemarkt ableiten, indem wir zeigen, wie sich nach unserer Ansicht Markt und Wettbewerb entwickeln werden und wo die Ansatzpunkte für eine

- 1) Als Teilprozesse können z.B. der Prozeß der Qualitätsverbesserung, der Ausweitung der Vertriebsorganisation oder der Kooperation bezeichnet werden.
- 2) An dieser Stelle wollen wir nochmals darauf hinweisen, daß unsere Äußerungen keine Aussage über die Intensität des Wettbewerbs am Reisemarkt darstellen. Denn dies setzte die Aufstellung von Wettbewerbsnormen voraus, anhand derer die Ergebnisse unserer Analyse bewertet werden könnten. Wir glauben allerdings, daß es trotzdem möglich ist, ein Bild vom Wettbewerb auf dem Reisemarkt zu gewinnen.

dynamische Unternehmenspolitik liegen.

Die expansive Entwicklung der Flugtouristik wurde zweifellos maßgebend durch das Auftreten neuer Anbieter geprägt. Zwar ist der Marktzugang nach wie vor frei, doch haben sich die Eintrittsbedingungen verändert. Wer neu auf den Markt will, braucht vor allem Hotelbetten und Flugkapazitäten. Während das Angebot an Charterflugplätzen zur Zeit mehr als ausreichend ist, sind gute und erstklassige Hotelbetten Mangelware.<sup>1)</sup> Außerdem bekommt man Betten nur noch, wenn man Garantien übernimmt oder Vorauszahlungen leistet, die teilweise bis zu drei Saisons gehen.<sup>2)</sup> Das Reisegeschäft wird also immer kapitalintensiver - für den Kaufhof rechnet man bereits mit einer Startsumme von fünfzig Millionen Mark.<sup>3)</sup> Und es wird risikoreicher. "Branchenspezialisten prophezeien, daß in naher Zukunft nur noch Veranstalter von Spezialreisen und solche mit über 100 000 Teilnehmern überleben werden."<sup>4)</sup> Durch die so veränderten Voraussetzungen ist der Marktzugang in der Praxis erschwert. Der Aufbau eines neuen Unternehmens wird, wie bereits das Beispiel Kaufhof zeigt, nur noch großen und finanzstarken Firmen möglich sein.

Da aber in der Flugtouristik regelmäßig Zuwachsraten erzielt werden, welche weit über denen der deutschen Volkswirtschaft liegen, und teilweise recht ansehnliche

---

1) Vgl. Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.

2) Vgl. Ehmman, S.: a.a.O.

3) Vgl. o.V.: Touristik. Reiseunternehmen. Ticket vom Monopol, a.a.O.

4) Kreyssig, G.: Urlaub im Sortiment, a.a.O.; Odrich schätzt sogar, daß beim Kaufhof die Gewinnschwelle erst bei mindestens 200 000 Teilnehmern erreicht sein dürfte. (Vgl. Odrich, P.: Neue Unruhe am deutschen Reisemarkt, in: Schweizer Reisefach-Revue, 11. Jg. 1970, Nr.35.) Wenn man bedenkt, daß Quelle 1970 mit einem Umsatz von ca. 100 Mill. DM bei etwa 170 000 Reiset Teilnehmern keinen Gewinn erzielt hat (vgl. Kreyssig, G.: Urlaub im Sortiment, a.a.O.), erscheint diese Prognose als durchaus realistisch.

Gewinne erwirtschaftet werden,<sup>1)</sup> wird das Geschäft mit den Urlaubern trotzdem neue Unternehmen auf den Markt locken.<sup>2)</sup> Außerdem können potentielle Konkurrenten, wie aus der Verbindung Quelle - Karstadt hervorgeht, auch auf dem Wege der Kooperation mit bestehenden Reiseunternehmen in den Markt gelangen, und muß weiterhin mit dem Vordringen bisher lediglich regional tätiger Unternehmen gerechnet werden.<sup>3)</sup> Zusätzliche Konkurrenten können ferner aus kleineren Veranstaltern erwachsen, welche sich angesichts der finanzkräftigen Konkurrenz immer mehr zur Zusammenarbeit entschließen.<sup>4)</sup> So kann man also annehmen, daß das Hinzutreten neuer Anbieter auch in Zukunft eine treibende Kraft des Wettbewerbs auf dem Reise- markt sein wird.<sup>5)</sup>

Außer den Markteintritts- haben sich auch die Nachfragebedingungen geändert. Die Senkung der Flugpreise, die Erhöhung der Reiseintensität, die wachsende Ausgabe-

---

1) Bei Neckermann rechnet man 1970 mit etwa 7 Mill. DM Reingewinn. (Vgl. o.V.: Neckermann schickt N-U-R in die USA, a.a.O.)

2) Vgl. Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.

3) So erscheint eine Ausweitung der Tätigkeit über die regionalen Grenzen hinaus bei Paneuropa, München, möglich. Dieses Unternehmen beförderte 1970 85 000 Flugreisende und arbeitet bereits mit GUT, Hotelplan, Edeka und Jasmin zusammen. (Vgl. o.V.: Traumreisen zu Traumpreisen, in: SZ v. 6.8.1970; o.V.: Edeka versucht sich im Touristikgeschäft, in: Die Welt v. 26.11.1969; Kreyssig, G.: Urlaub im Sortiment, a.a.O.)

4) Vgl. Kreyssig, G.: Urlaub im Sortiment, a.a.O. Ein Beispiel aus jüngster Zeit bietet die ab 1971 geplante Zusammenarbeit dreier bayrischer Reisebüros, der Gaster-Reisen, Inzell, der Kreutzer-Reisen, München, und des Süd-Reisebüros, München. (Vgl. o.V.: Dreierbund bayerischer Reisebüros, in: SZ v. 13.1.1971.)

5) In der Branche rechnet man offensichtlich mit dem Erscheinen weiterer Konkurrenten. So fehlt im Touristikgewerbe als einziger Warenhauskonzern noch die Horten AG. Auch bei den Großbanken hält man ein Engagement am Reisemarkt für möglich. (Vgl. o.V.: Touristischer Doppeldecker, in: SZ v. 18.8.1970.)

freudigkeit für Urlaub und Erholung sowie die steigenden Einkommen haben dazu beigetragen, daß Flugreisen inzwischen ein Massenkonsumgut geworden sind. Trotzdem sprechen sie immer noch vorwiegend bestimmte soziologisch und geographisch determinierte Bevölkerungsschichten an.<sup>1)</sup> Zum anderen machen sich ein Wandel in den Urlaubsgewohnheiten, und zwar ein Trend zu mehr Individualität und zu anderen Reisearten, sowie eine Tendenz zu verbesserter Produktqualität und erhöhter Akquisition bemerkbar.<sup>2)</sup> Diese drei Tatbestände, die Beschränkung auf bestimmte Nachfragerschichten, den Wandel in den Urlaubsgewohnheiten und den Wunsch nach mehr Qualität und Akquisition, sehen wir als die wichtigsten Ausgangspunkte für eine dynamische Unternehmenspolitik an.

Den so veränderten Nachfragebedingungen muß nun beim Einsatz der Aktionsparameter Rechnung getragen werden. Die Anpassung des Angebots an neue Urlaubsgewohnheiten und Reisearten sowie an steigende Qualitätsansprüche ist Aufgabe der Programmgestaltung. Will sich ein Unternehmen von seinen Konkurrenten abheben und einen Vorsprung gewinnen, so genügt es allerdings nicht mehr, Standardprogramme anzubieten, seien sie auch preislich und qualitativ attraktiv. Erst wenn die Leistungen bewußt den veränderten Nachfragerwünschen angepaßt und wenn durch Kreation neuer Produkte oder Urlaubsmöglichkeiten zusätzliche Anreize geschaffen und weitere Nachfrager gewonnen werden, ist das Angebotsprogramm als Parameter dynamischen Wettbewerbs voll genutzt.

Während Produktkreation und -variation vor allem eine Intensivierung der vorhandenen Nachfrage bewirken, können mit Hilfe der Absatzpolitik auch neue Nachfrager

- 
- 1) Flugreisen werden vorwiegend von Städtern, reisegewandten und jüngeren Leuten nachgefragt.
  - 2) Dies wurde dem Verfasser auch in einem Interview mit J. Schwarz bestätigt.

gewonnen werden. Daß dies bereits erkannt wurde, zeigen die Aktivitäten der Reiseunternehmen in jüngster Zeit. Die Ausweitung der Vertriebsnetze, vor allem der Verkauf von Reisen über branchenfremde Unternehmen, haben erst begonnen. Der Absatzerfolg, den man auf diese Weise zu erzielen hofft, muß sich noch zeigen. Es ist jedoch anzunehmen, daß die Erschließung neuer Märkte und Vertriebswege auch in Zukunft die Hauptaufgabe dynamischer Absatzpolitik sein wird, zumal die Expansion des Reisemarktes und das Erscheinen neuer Anbieter mehr und mehr eine Extensivierung des Vertriebs erfordern.<sup>1)</sup>

Die Ausdehnung des Verkaufsnetzes kann jedoch nur erfolgreich sein, wenn es auch gelingt, die neuen Vertriebsorgane mit der nötigen akquisitorischen Wirkung auszustatten.<sup>2)</sup> Lage und Aufmachung der Geschäftsräume, Ausstattung mit Informationsmaterial, Buchungsmöglichkeiten, Werbung und vor allem Vertriebsprogramm<sup>3)</sup> sowie Schulung des Personals werden die ausschlaggebenden Faktoren sein. All diesen akquisitorischen Parametern kommt gerade bei Ausweitung der Absatzorganisation zusätzlich für die Imagebildung Bedeutung zu. Denn in den so geschaffenen Buchungsstellen sollen vorwiegend neue Nachfrager

- 1) Es nimmt deshalb nicht wunder, daß Touropa, Neckermann und Kaufhof ihre Fühler auch schon im Ausland ausstrecken, so Touropa in Österreich und Frankreich, Neckermann in Holland und den USA und Kaufhof ebenfalls in Frankreich. (Vgl. o.V.: Neckermann-Tochter steht in vollster Blüte, a.a.O.; o.V.: Manager, a.a.O.)
- 2) Die Bedienung an den neuetablierten Karstadt-Reiseschaltern durch Reisestewards in orange-blauen Uniformen sowie die Vorführung von Farbdias als Information über Urlaubsziele bestätigen, daß man die Bedeutung akquisitorischer Angebotsbedingungen erkannt hat. (Vgl. o.V.: Transeuropa-Reisen von Karstadt und Quelle, a.a.O.)
- 3) Es ist zweifelhaft, ob in Banken das volle Programm eines Reiseunternehmens oder nur ein "Standard-" oder "Basisprogramm" angeboten werden kann. (Vgl. Odrich, P.: Reisebuchung am Bankschalter, a.a.O.) Die akquisitorische Wirkung einer Verkaufsstelle steigt jedenfalls mit dem Umfang des Vertriebsprogramms.

angesprochen werden, die also dort ihre Ersterfahrung machen, welche aber, wie erwähnt, das Image eines Unternehmens maßgebend beeinflußt.

Um den Erfolg der genannten programm- und absatzpolitischen Maßnahmen sicherzustellen, müssen diese auf hinreichend genauen Informationen aufbauen, welche vor allem die Marktforschung liefern muß. Ihre Aufgabe ist es, über die soziologische, geographische und altersmäßige Zusammensetzung der Nachfrager, über ihre Wünsche und Vorstellungen und insbesondere über ihre Beurteilung der Marktprodukte und der Anbieter Auskunft zu geben, um einen möglichst wirksamen und gezielten Einsatz der Parameter zu gewährleisten. Denn je anspruchsvoller der Nachfrager und je härter der Kampf um ihn, desto mehr wird die Marktforschung zur Voraussetzung für eine expansive Unternehmenspolitik.

Wir sind bisher noch nicht auf die Bedeutung der Preispolitik eingegangen. Wenn der Preiswettbewerb auch gerade durch das Auftreten des Kaufhofs, welcher, wie erwähnt, Preissenkungen bis zu fünfzehn Prozent verspricht, neue Impulse erhalten hat, so glauben wir doch, daß der Preis an Einfluß auf die Marktentwicklung verlieren wird, da, wie gezeigt wurde, der preispolitische Spielraum inzwischen recht gering ist. Preiskonkurrenz wird auf dem Reisemarkt nach wie vor herrschen, doch wird der Kampf um Existenz und Marktanteile künftig "vor dem Hintergrund eines scharfen Preiswettbewerbs"<sup>1)</sup> ausgetragen werden, solange es nicht gelingt, den preispolitischen Spielraum zu erweitern. Da die Preise organisierter Reisen im Durchschnitt zu 75 % aus Beschaffungskosten bestehen,<sup>2)</sup> stellen diese den Hauptansatzpunkt für Kostensenkungsmaßnahmen dar. In der Tat zeigen sich auch bereits derartige

---

1) Transeuropa-Reisen GmbH, Pressedienst v. 14.12.1970.

2) Vgl. Odrich, P.: Außenseiter in der Touristik, a.a.O.

Bestrebungen, die Beschaffungskosten zu verringern. So erwägt Neckermann, sich finanziell an Hotelprojekten zu beteiligen, um die hohen Vorauszahlungen - sie betragen gegenwärtig etwa 20 Millionen -, welche zinslos sind, durch lukrativere Anlageformen zu ersetzen.<sup>1)</sup> Dadurch entsteht zusätzlich der Vorteil, sowohl die immer schwieriger werdende Beschaffung von Hotelbetten zu verbessern als auch bei der baulichen Planung die Wünsche der Nachfrager berücksichtigen zu können. Eine Beteiligung an Bedarfsfluggesellschaften könnte den preispolitischen Spielraum ebenfalls erhöhen.

Die Prognose für den Reisemarkt wäre unvollständig, würden wir nicht noch auf die tatsächlich von den Reiseveranstaltern geplanten Daten eingehen. Für 1971 erwarten Kaufhof 180 000 (+ 180 000), Transeuropa 250 000 (+ 80 000) und GUT 200 000 (+ 75 000) Reiseteilnehmer sowie TUI um 20 % (+ 115 000) und Neckermann ebenfalls um 20 % (+ 78 000) mehr Gäste als im Vorjahr.<sup>2)</sup> Insgesamt rechnet man also mit fast einer halben Million mehr Flugreisenden gegenüber den ca. 1,5 Millionen des Jahres 1970. Diese Zahlen erfordern keinen Kommentar; sie zeigen deutlich, daß sich der Wunsch, "die siebziger Jahre würden für die deutschen Reiseveranstalter mit einer Konsolidierungspause beginnen",<sup>3)</sup> nicht erfüllen wird.

---

1) Vgl. o.V.: Neckermann schickt N-U-R in die USA, a.a.O.

2) Vgl. Kreyssig, G.: Urlaub im Sortiment, a.a.O.; o.V.: Die Touristik Union verkaufte 1,3 Millionen Reisen, in: FAZ v. 4.11.1970; Transeuropa-Reisen GmbH, Presse-dienst v. 14.12.1970. Es muß erwähnt werden, daß die Zahlen nicht exakt sind, da sich die veröffentlichten Werte (außer bei der TUI) jeweils auf das gesamte Unternehmen, also nicht nur auf die Flugtouristik beziehen.

3) Kreyssig, G.: Heiße Zeiten, a.a.O.

## 8. Abschnitt: Schlußbemerkungen

### A. Der wirtschaftstheoretische Standort der Untersuchung

Nachdem wir ein systematisches Verfahren der Wettbewerbsanalyse entwickelt haben, erscheint es interessant, die bei der Untersuchung des Reisemarktes gewonnenen Ergebnisse den Erkenntnissen ökonomischer Theorien gegenüberzustellen, um den wirtschaftstheoretischen Standort unserer Konzeption zu ermitteln. Da die meisten markt- oder wettbewerbstheoretischen Ansätze nicht von der Zielsetzung ausgehen, die Konkurrenz auf empirischen Märkten zu analysieren, in der Art der Marktabgrenzung abweichen oder den Wettbewerb anders beschreiben, können wir zum Vergleich nur eine Theorie heranziehen, welche auf ähnlichen Voraussetzungen aufbaut wie unser Konzept. Das trifft, wie kurz zu zeigen sein wird, für die Markttheorie von Heuß zu.

Die beiden Bausteine der Heuß'schen Theorie sind der Unternehmer und der Markt. Zwischen ihnen besteht ein innerer Beziehungszusammenhang, welchen Heuß untersucht. Ausgehend von der Schumpeter'schen Konzeption entwickelt er eine Unternehmertypologie.<sup>1)</sup> Im Gegensatz zu dem in der ökonomischen Theorie fixierten Unternehmertypus, dessen Gestaltungsspielraum sehr klein ist, da viele relevante Größen, wie Produkt, Nachfrage oder auch Produktionskosten, als Gegebenheiten betrachtet werden, stellen diese für die Heuß'schen Unternehmer Aktionsparameter dar.<sup>2)</sup> Die Theorie von Heuß geht somit

---

1) Heuß unterteilt in vier Unternehmertypen, den Pionierunternehmer, den (spontan) imitierenden, den (unter Druck) reagierenden und den immobililen Unternehmer. (Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.10.)

2) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.6-13.

von denselben Gedanken aus, welche wir als grundlegend für den Wettbewerb bezeichnet haben.

Um die Unternehmertypen in eine Markttheorie einzubauen, benötigt Heuß ein Bezugssystem - seine Markttypologie -, in welchem er die Aktionen dieser Unternehmer erfassen kann. Er stellt fest, "daß alle Industrien bzw. die dazugehörigen Märkte im Laufe ihrer Entwicklung die gleichen Phasen durchlaufen, so daß von einem ganz allgemeinen Entwicklungsprozeß gesprochen werden kann".<sup>1)</sup> Da sich dieser Prozeß auf bestimmten Märkten vollzieht, führt dessen Analyse mitten in die Probleme der Markt-  
abgrenzung hinein. Auch Heuß betont die Bedeutung der richtigen Abgrenzung und hält globale Größen für nicht brauchbar, wenn es darum geht, "auf den Kern der eigentlichen Marktvorgänge zu stoßen, also zu fragen, wie sich die unmittelbare Konkurrenz zwischen Unternehmungen abspielt ...".<sup>2)</sup> Er untersucht demnach ebenfalls einzelne Wirtschaftszweige<sup>3)</sup> und Unternehmungen, welche weitgehend ähnliche Leistungen<sup>4)</sup> anbieten. Seine und unsere Art der Marktabgrenzung stimmen somit weitgehend überein.<sup>5)</sup>

Den angesprochenen Entwicklungsprozeß der Märkte unterteilt Heuß in vier Phasen, die Experimentierungs-,

---

1) Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.15.

2) Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.23.

3) Vgl. Heuß, E.: a.a.O., S.15.

4) Vgl. Heuß, E.: a.a.O., S.23.

5) Als Abgrenzungskriterium verwendet Heuß das der Preisinterdependenz. "Nach diesem sind Unternehmungen dann als zu einem Markte zugehörig zu betrachten, wenn sich auf ihm Preisänderungen von einer Unternehmung zur anderen fortsetzen." (Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.23.) Die Preisinterdependenz erscheint uns allerdings als ein für praktische Analysen nicht genügend scharf formuliertes Kriterium. Heuß bezeichnet sie selbst als erste grobe Annäherung (vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.23), bringt jedoch keine anderen Kriterien.

die Expansions-, die Ausreifungs- und die Rückbildungs- bzw. die Stagnationsphase.<sup>1)</sup> Als Maßgröße, an der man den Entwicklungsprozeß in seinen einzelnen Phasen ablesen kann, betrachtet er den Produktionsverlauf.<sup>2)</sup> Da sich der Reisemarkt, so gemessen, in der Expansionsphase befindet, wollen wir die Ergebnisse unserer Analyse den Aussagen von Heuß über den Entwicklungsprozeß eines Marktes in dieser Phase gegenüberstellen.

Es ist schwierig, einen Zeitpunkt für den Beginn der Expansionsphase in der Flugtouristik zu nennen, da von Anfang an starkes Wachstum bestand. Der Übergang von der Experimentierungsphase erfolgte wohl schon ziemlich bald. Für diesen raschen Phasenwechsel sind wahrscheinlich die besonderen Verhältnisse bei Entstehung des Reisemarkts ursächlich. So mußte man, wie erwähnt, weder völlig neue Nachfrager gewinnen noch großen Marktwiderstand brechen, weil das Neuartige an einer Flugreise lediglich das Beförderungsmittel war, während Faktoren wie Ortsveränderung, organisiertes Reisen, Hotelaufenthalte und teilweise sogar die Urlaubsziele dem Nachfrager bereits vertraut waren. Da die Kosten der Nachfrageproduktion somit gering waren, nimmt es wunder, daß der Reisemarkt nicht schon früher entstanden ist. Bedenkt man jedoch, daß die Einführung eines neuen Produktes nicht nur von den Kosten der Nachfragekreierung, sondern auch von seinem Preis abhängt,<sup>3)</sup> so findet sich leicht eine Erklärung. Je höher der Preis einer angebotenen Leistung ist, desto schwieriger und langsamer läßt sich Nachfrage gewinnen. Die Funktion des Produktpreises für die Entstehung eines Marktes findet sich auf dem Reisemarkt zweifach bestätigt, und zwar sowohl im ersten Start der Firmen Touropa und Scharnow in die

---

1) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.16/17.

2) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.15.

3) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.32.

Flugtouristik (1957/1958), welcher, wie erwähnt, wegen zu hoher Preise mißlang, als auch in den raschen Erfolgen der Versandhäuser, welche zu sehr günstigen Preisen anboten.

Nachdem in der Experimentierungsphase die Einführung eines neuen Produktes erfolgte, beginnt der eigentliche Aufbau des Marktes in der Expansionsphase, über die Heuß folgende Aussagen macht: Da der Markt bisher nur "angezapft" ist, "gleicht er einem Reservoir, aus dem man zunächst unbegrenzt Nachfrage schöpfen kann".<sup>1)</sup> Auf dieser Basis wächst der Absatz sehr rasch, was eine Rationalisierungs- und Kostensenkungswelle hervorruft, lassen sich größere Produktionskapazitäten schaffen und die Vorteile der Massenproduktion ausnützen.<sup>2)</sup> Dieselben Erscheinungen zeigen sich auf dem Reisemarkt. Den Preis bestimmt in der Expansionsphase bei oligopolistischer Anbieterstruktur derjenige, der über die Preiselastizität der Nachfrage am zuversichtlichsten denkt.<sup>3)</sup> Da die besten Voraussetzungen dafür der Oligopolist mitbringt, welcher die geringsten Kosten hat, diktiert das Unternehmen mit den niedrigsten Grenzkosten den Marktpreis.<sup>4)</sup> Dies findet sich auf dem Reisemarkt durch das Verhalten Neckermanns bestätigt. Wie erwähnt, hat dieses Unternehmen erstens vergleichsweise geringe Kosten, hält zweitens die Preiselastizität der Nachfrage nach den eigenen Produkten für besonders hoch und fühlt sich drittens als Preisführer. Das bedeutet wiederum, daß diejenigen Oligopolisten, die den Preis des Oligopolisten mit den niedrigsten Kosten zu akzeptieren haben, unter einen ständigen Zwang zur Kostensenkung geraten, wollen

---

1) Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.41.

2) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.44.

3) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.56.

4) Vgl. Boulding, K.: Economic Analysis, 3. Aufl., New York 1955, S.639 ff.

sie nicht Gefahr laufen, bei einer größer werdenden Kostendivergenz aus dem Markt verdrängt zu werden.<sup>1)</sup> Der somit entstehende Kostensenkungswettlauf schlägt sich in entsprechenden Preisreduktionen nieder.<sup>2)</sup>

"Mit ähnlicher Intensität wie auf dem Gebiet der Kosten wird auch die Konkurrenz auf dem der Qualitätsverbesserung ausgetragen."<sup>3)</sup> Man versucht, die Verwendungs-fähigkeit der Produkte und ihren Eignungsgrad zu erhöhen. Dem entspricht in der Flugtouristik die Tendenz, die Programme auszuweiten und qualitativ zu heben.

Ein weiterer Aktionsparameter des Oligopolisten ist die Erschließung neuer Märkte.<sup>4)</sup> Dieses Ziel wird auf dem Reisemarkt durch die Vertriebspolitik realisiert.

Als Ergebnis läßt sich eine weitgehende Übereinstimmung zwischen dem Entwicklungsprozeß eines Marktes in der Expansionsphase und demjenigen auf dem Reisemarkt feststellen. Obwohl die Heuß'sche Theorie für Güter- und nicht für Dienstleistungsmärkte konzipiert ist, zeigt sich gute Vergleichbarkeit. Sämtliche in der Expansionsphase relevanten Aktionsparameter, wie Rationalisierung, Kostensenkung, Preisreduktion, Qualitätsverbesserung und Erschließung neuer Märkte, werden auf dem Reisemarkt in ähnlicher Art und Intensität eingesetzt. Mit Hilfe unseres Untersuchungsverfahrens können wir allerdings noch weitere konkurrenzbestimmende Größen, wie die Akquisitionen-, die Image- oder die Kooperations- und Konzentrationspolitik, berücksichtigen, die, wie

---

1) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.59.

2) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.59. Der Zwang zur Preisanpassung wird durch die fehlende Kenntnis der Preiselastizitätsstruktur der Nachfrage verstärkt, welche auf geringer Erfahrung und mangelnder Beurteilungsmöglichkeit der Wachstumsgröße der Nachfrage beruht. (Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.53 ff.)

3) Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.60.

4) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.43, 58.

sich gezeigt hat, nicht fehlen dürfen, wenn man den Marktwettbewerb in seiner vollen Breite erfassen will.

Nun konnten wir noch eine interessante Beobachtung machen. Folgende Aussagen, welche Heuß über die Preis- und die Kostenpolitik der Anbieter in der **A u s r e i f u n g s** phase macht, scheinen auf dem Reisemarkt bereits in der Expansionsphase zu gelten:

Aus der allgemeinen Regel, "daß die Preiselastizität in den oberen Preislagen höher als in den unteren ist", kann man folgern, "daß die höheren Preise in der Experimentierungs- und Expansionsphase eine größere Preiselastizität als die in der Ausreifungsphase aufweisen".<sup>1)</sup> Dies bedeutet, daß der Nachfragezuwachs, der sich durch Preissenkungen erreichen läßt und der preispolitische Spielraum abnehmen. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Kosten. Die Zeit der großen Rationalisierungen und Kostensenkungen ist in der Ausreifungsphase vorbei, so daß auch die Kostenpolitik an Effizienz einbüßt.<sup>2)</sup>

Eben diese Erscheinungen zeigen sich auf dem Reisemarkt. Auch dort sinken die Preiselastizität und die Bedeutung der Preispolitik und verringern sich die Möglichkeiten, zu rationalisieren und Kosten und Preise zu senken. Befindet sich die Flugtouristik demnach trotz der weiterhin zu erwartenden hohen Steigerungsraten bereits in der Ausreifungsphase? Nach unserer Ansicht ist das nicht der Fall. Die frühzeitige Einengung des Preis- und Kostensenkungsspielraumes am Reisemarkt ist auf die besonderen Marktverhältnisse - erstens werden Dienstleistungen angeboten, bei welchen es schwieriger als bei Gütern ist, Kosten und Preise zu senken, und zweitens

---

1) Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.63.

2) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.64.

sind die Beschaffungskosten, die, wie erwähnt, etwa drei Viertel der Gesamtkosten betragen, für die Reiseunternehmen wenig beeinflussbar -, aber auch auf die Aktivität der Anbieter zurückzuführen.

Nachdem der Vergleich des Entwicklungsprozesses eines Marktes in der Expansionsphase mit demjenigen auf dem Reisemarkt weitgehende Übereinstimmung ergeben hat und weil nach Heuß zwischen Marktphase und Unternehmertypus ein innerer Zusammenhang besteht,<sup>1)</sup> müßten die Kategorien von Unternehmern, welche in der Expansionsphase vorherrschen, auch auf dem Touristikmarkt wiederzufinden sein. Die für die Expansionsphase charakteristischen Unternehmertypen sind nun der kreative<sup>2)</sup> und der imitierende Unternehmer.<sup>3)</sup> Diese Gruppierung zeigt eine positive Wirkung, da sich die beiden Typen in der Expansionsphase gegenseitig ergänzen, "indem der imitierende Unternehmer vor allem dafür sorgt, daß das Produkt nicht nur in der Tiefe (Kreation und Vervollkommnung), sondern auch in der Breite des Absatzes seine praktische Nutzenanwendung findet".<sup>4)</sup>

Aufgrund der vorangehenden Analyse besteht kein Zweifel, daß für den Reisemarkt dieselbe typologische Kombination kennzeichnend ist, doch treten die beiden Unternehmertypen nicht in dem Sinne voneinander getrennt auf, daß in allen Bereichen stets der eine Anbieter eine kreative und der andere eine imitierende Unternehmenspolitik betreibt.<sup>5)</sup> Auch die erwähnte positive Wirkung die-

---

1) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.105.

2) Die Begriffe "kreativer Unternehmer" und "Pionierunternehmer" werden von Heuß - zwar nicht expressis verbis, jedoch sinngemäß - synonym verwandt. (Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.8 f., 113 f.)

3) Vgl. Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.109, 113 f.

4) Heuß, E.: Markttheorie, a.a.O., S.114; vgl. ferner S.113.

5) Heuß erkennt zwar die Möglichkeit, daß sich der Unternehmertyp im Laufe der Zeit wandelt; er erwähnt

ser Typenkonstellation zeigt sich auf dem Reisemarkt, denn die Flugtouristik hätte wohl kaum einen derart raschen Aufschwung genommen, wenn nicht dieses befruchtende Verhältnis von Schöpfung und Nachahmung und die stimulierende Wirkung einer förmlichen Kurations- und Imitationskonkurrenz bestanden hätten.<sup>1)</sup>

Aus der Gegenüberstellung der Heuß'schen Markttheorie und der von uns vorgelegten Konzeption lassen sich für die Beurteilung des Wettbewerbs folgende Erkenntnisse ableiten:

1. Es hat sich gezeigt, daß die Märkte bestimmte Entwicklungsphasen durchlaufen, in denen unterschiedliche Struktur- und Verhaltensbedingungen herrschen. Aus diesem Grunde halten wir es nicht für möglich, den Wettbewerb auf einem Markt unabhängig von dessen Entwicklungsphase zu beurteilen oder bestimmte Marktstrukturen zur wettbewerbspolitischen Norm zu erheben.<sup>2)</sup>
2. Andererseits genügt es nicht, lediglich die Marktphase zu ermitteln, um Aussagen über die Konkurrenz machen zu können, denn sie determiniert weder ein bestimmtes Verhalten noch den Wettbewerb. Die Bedeutung des hier entworfenen Verfahrens der Wettbewerbs-

---

jedoch nicht, daß ein Anbieter beim Einsatz mehrerer Aktionsparameter unterschiedliche Initiative beweisen kann. So ist doch ohne weiteres die Kombination von kreativer Programm- und imitierender Absatzpolitik in einem Unternehmen denkbar.

- 1) Der Wettbewerb hätte sicher an Dynamik eingebüßt, wenn immer die gleichen Unternehmen kreative bzw. imitierende Politik betrieben hätten und wenn nicht der Einsatz der verschiedenen Aktionsparameter mit wechselnder Aktivität erfolgt wäre.
- 2) Gegen die Normativierung von Marktstruktur-Modellen wendet sich auch Hoppmann. (Vgl. Hoppmann, E.: Neue Wettbewerbspolitik, a.a.O., S.401 ff.)

analyse wird durch die Heuß'sche Theorie also keineswegs gemindert.

3. Es wird ersichtlich, daß der im 7. Abschnitt bei der Ableitung eines Testverfahrens gewonnene Maßstab zur Beurteilung des Anbieterverhaltens - die Relation "eingesetzte zu vorhandenen Parametern" - automatisch die Determinante "Marktphase" berücksichtigt; denn es handelt sich dabei um eine dynamische Größe, da die vorhandenen Parameter bzw. der Handlungsspielraum jeweils die in den einzelnen Phasen gegebenen Verhaltensbedingungen wiedergeben.
4. Wir haben zwischen der Entwicklung des Reisemarktes und der in der Expansionsphase gewisse Phasenverschiebungen festgestellt. Da diese auf besonderer unternehmerischer Aktivität beruhen können,<sup>1)</sup> lassen sich aus der Stärke der Phasenabweichung Schlüsse auf den Wettbewerb ziehen.
5. Aufgrund des von Heuß erwähnten Zusammenhangs von Marktphase und Unternehmertypus stellt die typologische Zusammensetzung der Unternehmer eines Marktes ebenfalls ein Kriterium zur Beurteilung des Wettbewerbs dar.

## B. Zusammenfassung und Ergebnis

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, unter Verwendung ökonomischer Theorien die Konkurrenz auf dem Reise-

---

1) Dies ist etwa der Fall, wenn der preispolitische Spielraum durch besonders dynamische Kosten- und Rationalisierungspolitik sehr rasch - gemessen an der Marktentwicklung - eingeengt wird.

markt zu analysieren. Zu diesem Zweck haben wir ein Verfahren entwickelt, anhand dessen wir glauben, die für den Wettbewerb auf empirischen Märkten relevanten Faktoren vollständig und systematisch erfassen zu können. Diese Untersuchungsmethode wurde in allgemeingültiger Form dargestellt - um erstens die erwähnte Vollständigkeit zu gewährleisten, zweitens die Bedeutung und die Funktionsweise bestimmter Wettbewerbsmaßnahmen sowie die Möglichkeit unternehmenspolitischer Aktivität zu zeigen und drittens den Blick für die Zusammenhänge zu öffnen - und dann zur Analyse des Reisemarktes herangezogen.

Die praktische Anwendbarkeit unseres Verfahrens fanden wir bestätigt, denn trotz der Unvollkommenheit der uns zur Verfügung stehenden empirischen Informationen lieferte die Untersuchung des Reisemarktes gute Ergebnisse. Da wir eine dynamische Analyse vornahmen und somit die Marktentwicklung einbezogen, gelang es auch, eine Prognose für den Reisemarkt aufzustellen. Auf eine Bewertung der für die Flugtouristik ermittelten Wettbewerbsverhältnisse haben wir bewußt verzichtet. Sie hätte den Rahmen dieser Arbeit überschritten, wäre mit unseren Informationen nicht durchzuführen und für den Praktiker nicht einmal von besonderem Interesse gewesen. Wir haben allerdings gezeigt, welchen wirtschaftstheoretischen Standort unsere Ausführungen einnehmen und wie sich aus ihnen ebenso Kriterien und Maßstäbe ableiten lassen, denen man jederzeit normativen Inhalt geben kann.

# L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

- Abbott, L.                      Qualität und Wettbewerb, München 1958
- Andreae, D. A.                Das Prinzip der gegengewichtigen Marktmacht als Ansatzpunkt für die Wettbewerbspolitik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Bd. 48, Berlin 1968
- Arndt, H.                      Anpassung und Gleichgewicht am Markt, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 1958; (weiterhin zitiert als: Arndt, H.: Anpassung)
- Arndt, H.                      Marktmechanismus und heterogene Konkurrenz, in: Gestaltungsprobleme der Weltwirtschaft, Festschrift für Andreas Predöhl, hrsg. von H. Jürgensen, abgedruckt in: Jahrbuch der Sozialwissenschaften 1963; (weiterhin zitiert als: Arndt, H.: Marktmechanismus)
- Arndt, H.                      Artikel "unvollständiger Wettbewerb", in: HdSW, Bd. 10, Tübingen 1959
- Beckmann, P.                Die Abgrenzung des relevanten Marktes im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bad Homburg 1968
- Berger, R.                    Image-Analyse über Reiseunternehmen, erarbeitet für Touropa, München 1967
- Boulding, K.                Economic Analysis, 3. Aufl., New York 1955
- Chamberlin, E. H.            The Theory of Monopolistic Competition, 6. Aufl., Cambridge 1948
- Clark, J. M.                Competition as a Dynamic Process, Washington 1963
- Condor-Flugdienst            Taschenbuch der Touristik-Presse 1969/70

- Diederich, H.           Grundtatbestände der Betriebswirtschaftslehre, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Wiesbaden 1969
- Ehmann, S.            Unser Gespräch. Dr. Vogel: Jede Konkurrenz kann auch nur mit Wasser kochen, in: Fremdenverkehrswirtschaft 3, Nr. 16, 1969
- EMNID-Institut       Existenzminimum, Kaufkraft, Haushaltsbilanzen und Sparzwecke im Frühjahr 1968, Bielefeld, 21. Jg. 1969, Nr. 3/4
- Fischer, J.           Die Konzentration im Reisebürogewerbe, Diss. München 1957
- Flick, F. K.          Der Qualitätswettbewerb im marktwirtschaftlichen System, Wiesbaden 1966
- Gutenberg, E.         Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, 16. Aufl., Berlin 1969
- Gutenberg, E.         Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 10. Aufl., Berlin 1967
- Gunzert, R.           Konzentration, Markt und Marktbeherrschung, Frankfurt 1961
- Haerry, H.           Die Intensität des Wettbewerbs. Ein theoretischer Beitrag, Winterthur 1954
- Heinen, E.           Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966
- Helm                  Weltreisen mit einem Hauch von Jet-Set, in: SZ v. 16.7.1970
- Hermanns, K. O.       Konzentrationserscheinungen und neue Vertriebswege auf dem Reisemarkt, Vortrag, gehalten am 13.6.1968
- Heuß, E.             Allgemeine Markttheorie, Tübingen 1965
- Heuß, E.             Freiheit und Ungewißheit, in: Ordo Band 15/16, 1965

- Hoffmann, H. Transeuropa-Presseinformation v.  
14.12.1970
- Hoppmann, E. Das Konzept der optimalen Wettbe-  
werbsintensität, in: Jahrbücher für  
Nationalökonomie und Statistik,  
Bd. 179/1966; (weiterhin zitiert  
als: Hoppmann, E.: Konzept)
- Hoppmann, E. "Neue Wettbewerbspolitik": Vom  
Wettbewerb zur staatlichen Mikro-  
Steuerung, in: Jahrbücher für  
Nationalökonomie und Statistik,  
Bd. 184/1970
- Hoppmann, E. Zum Problem einer wirtschaftspoli-  
tisch praktikablen Definition des  
Wettbewerbs, in: Grundlagen der  
Wettbewerbspolitik, Schriften des  
Vereins für Socialpolitik, NF,  
Band 48; (weiterhin zitiert als:  
Hoppmann, E.: Problem)
- Ihlau, O. Viel Sonne für den Winter, in: SZ  
v. 13.8.1970
- Ihlau, O. Vorerst keine Knüller, in: SZ v.  
16.10.1969
- Jochimsen, R. Marktform und wirtschaftliche Ent-  
wicklung, in: Zeitschrift für die  
gesamte Staatswissenschaft, 122.  
Band, Tübingen 1966
- Jöhr, W. A. Die Rolle der Konkurrenz in der  
modernen Wirtschaft, in: Zeitschrift  
für Nationalökonomie, Band 26,  
Wien 1966
- Kantzenbach, E. Die Funktionsfähigkeit des Wettbe-  
werbs, 2. Aufl., Göttingen 1967
- Kaufer, E. Die Bestimmung von Marktmacht.  
Dargestellt am Problem des relevan-  
ten Marktes in der amerikanischen  
Antitrustpolitik, Berner Beiträge  
zur Nationalökonomie, Band 5, 1967;  
(weiterhin zitiert als: Kaufer, E.:  
Marktmacht)

- Kaufer, E.                    Nochmals: Von der Preistheorie zur Wettbewerbstheorie, in: Ordo, Band 18/1967
- Kilger, W.                   Flexible Plankostenrechnung, 3. Aufl., Köln 1967
- Knebel, H.                   Gruppenreise ist die geeignete Form, einem Neuling die Welt zu zeigen, in: Wirtschaftswoche, Nr. 42 v. 16.10.1970
- Koch, H.                    Artikel "Absatzplanung", in: HdSW, Band 1, Tübingen 1956
- Krelle, W.                   Preistheorie, Tübingen 1961
- Kreyssig, G.                Angebote für Anspruchsvolle, in: SZ v. 21.8.1969
- Kreyssig, G.                Die bunte Ferienpalette, in: SZ v. 5./6./7.4.1969
- Kreyssig, G.                Ferienmarkt mit Angeboten zwischen 83 und 26 000 Mark, in: SZ v. 5.11.1970
- Kreyssig, G.                Heiße Zeiten im Feriengeschäft, in: SZ v. 25.7.1970
- Kreyssig, G.                Sommer der Preissenkungen, in: SZ v. 8.1.1970
- Kreyssig, G.                Urlaub im Sortiment, in: SZ v. 16./17.1.1971
- Kruse, A.                    Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis, Freiburg 1960
- Machlup, F.                Artikel "Monopol", in: HdSW, Band 7, Tübingen 1961
- Machlup, F.                Artikel "Oligopol", in: HdSW, Band 8, Tübingen 1964
- Machlup, F.                Artikel "Wettbewerb" (III), in: HdSW, Band 12, Tübingen 1965
- Marshall, A.                Principles of Economics. An introductory volume, 8. Aufl., London 1920

- Marzen, W.           Qualitätswettbewerb und technischer Fortschritt bei preisgebundenen Konsumgütern, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 33. Jg., 1963
- Mellerowicz, K.     Artikel "Kostenrechnung", in: HdSW, Band 6, Tübingen 1959
- Meyer-Larsen, W.    Vom Reisebüro zur Ferienfabrik, in: Münchner Merkur v. 22./23.3.1969
- Mitteilungen        des Deutschen Instituts für Luftverkehrsstatistik, Frankfurt, August 1969
- Mitteilungen        des Studienkreises für Tourismus e.V., Nr. 9, Starnberg, März 1970
- Nieschlag,  
Dichtl,  
Hörschgen           Marketing..Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1971
- Odrich, P.           Außenseiter in der Touristik, in: FAZ v. 15.1.1970
- Odrich, P.           Neue Unruhe am deutschen Reisemarkt, in: Schweizer Reisefach-Revue, 11. Jg. 1970, Nr. 35
- Odrich, P.           Reisebuchung am Bankschalter, in: FAZ v. 30.6.1969
- Ottel, F.            Artikel "Wettbewerb und Wettbewerbsrecht", in: HdBW, Band 4, 3. Aufl., 1962
- o.V.                 Auch Quelle-Reisen hat einen Geschäftspartner, in: Die Welt v. 12.1.1968
- o.V.                 Die Touristik Union verkaufte 1,3 Millionen Reisen, in: FAZ v. 4.11.1970
- o.V.                 Dreierbund bayerischer Reisebüros, in: SZ v. 13.1.1971
- o.V.                 Edeka versucht sich im Touristikgeschäft, in: Die Welt v. 26.11.1969
- o.V.                 Eine deutsche Reisefabrik stellt sich vor, in: SZ v. 6.2.1969

- o.V.                   Entstaubte Studienreise, in:  
SZ v. 5.2.1970
- o.V.                   Erstmals im Reisegeschäft, in:  
Christ und Welt v. 23.2.1968
- o.V.                   Flugreisen im Aufwind, in: SZ  
v. 8.1.1970
- o.V.                   Flugtouristik rationalisiert, in:  
SZ v. 4./5.7.1970
- o.V.                   Häufigstes Sparmotiv: Notfälle.  
Untersuchung des Statistischen  
Bundesamts, in: SZ v. 2.3.1971
- o.V.                   Karstadt reist mit Quelle, in:  
SZ v. 29.5.1970
- o.V.                   Kaufhof mit Volldampf ins Reise-  
geschäft, in: SZ v. 1.10.1970
- o.V.                   Manager. Kaufhof-Reisen. Zeit zum  
Nachdenken, in: Der Spiegel,  
24. Jg. 1970, Nr. 48
- o.V.                   Mehr Flugtouristen, in: SZ v.  
21.8.1969
- o.V.                   Neckermann-Reisedienst hat Erfolg,  
in: Die Welt v. 17.11.1964
- o.V.                   Neckermann schickt NUR in die USA,  
in: SZ v. 13.11.1970
- o.V.                   Neckermann-Tochter steht in voll-  
ster Blüte, in: Die Welt v. 18.9.1970
- o.V.                   Neue Wettbewerber im Kampf um den  
Touristen, in: SZ v. 18.8.1970
- o.V.                   (o.T.), in: Die Zeit v. 17.10.1969
- o.V.                   Raiffeisen drängt in die Städte,  
in: FAZ v. 26.11.1969
- o.V.                   Rosa Zeiten auch im Urlaub, in:  
SZ v. 5.2.1970
- o.V.                   Schickedanz-Touristik bietet auch  
Gesundheit an, in: SZ v. 25.6.1969

- o.V. Schickedanz-Touristikgruppe gut im Rennen, in: SZ v. 13.1.1970
- o.V. Schickedanz-Touristik steigerte Umsatz um 12 Prozent, in: SZ v. 28.2.1970
- o.V. Touristik. Reiseunternehmen. Ticket vom Monopol, in: Der Spiegel, 24. Jg., 1970, Nr. 33
- o.V. Touristik Union ist optimistisch, in: Die Welt v. 4.11.1970
- o.V. Touristische Kooperation Quelle/Karstadt, in: SZ v. 13.11.1970
- o.V. Touristischer Doppeldecker, in: SZ v. 18.8.1970
- o.V. Transeuropa-Reisen GmbH, Presse-dienst v. 14.12.1970
- o.V. Transeuropa-Reisen von Karstadt und Quelle, in: SZ v. 13.1.1971
- o.V. Transeuropa statt Schickedanz, in: Industriekurier v. 4.8.1970
- o.V. Traumreisen zu Traumpreisen, in: SZ v. 6.8.1970
- o.V. Volksbanken bieten NUR-Reisen an, in: FAZ v. 9.6.1970
- o.V. Werbung. Tourismus. Härter ran, in: Der Spiegel, 24. Jg., 1970, Nr. 45
- o.V. Zuwenig Betten für Flugurlauber, in: SZ v. 28.2.1970
- Pietsch, G. Qualitätswettbewerb und Qualitäts-politik der Betriebe. Dargestellt am Beispiel der Deutschen Kamera-produzenten, Köln 1968
- Recktenwald, H. C. Zur Lehre von den Marktformen, in: Preistheorie, hrsg. von A. E. Ott, Köln, Berlin, 1965

- Rieger, H.                    Der Güterbegriff in der Theorie des  
Qualitätswettbewerbs, Berlin 1962
- Robinson, J.                The Economics of Imperfect Competi-  
tion, London 1950
- Röpke, W.                   Artikel "Wettbewerb" (II), in: HdSW,  
Band 12, Tübingen 1965
- Rose, K.                    Artikel "Marktformen", in: Staats-  
lexikon, 5. Band, 6. Aufl. 1960
- Rühmann, P.                Oligopolistische Preispolitik unter  
dem Einfluß der latenten Konkurrenz,  
in: Weltwirtschaftliches Archiv,  
Band 96, Hamburg 1966
- Sandig, C.                  Artikel "Unternehmungspolitik", in:  
HdBW, Band 4, 3. Aufl., Stuttgart  
1962
- Sanmann, H.                Marktform, Verhalten, Preisbildung  
bei heterogener Konkurrenz, in:  
Jahrbuch der Sozialwissenschaften  
1963
- Scherhorn, G.              Bedürfnis und Bedarf. Sozialökono-  
mische Grundbegriffe im Lichte der  
neueren Anthropologie, Berlin 1959
- Schmidt, I.                Relevanter Markt, Marktbeherrschung  
und Mißbrauch in § 22 GWB und Art.  
86 EWGV, in: Wirtschaft und Wettbe-  
werb 1965
- Schneider, E.              Einführung in die Wirtschaftstheo-  
rie, Band 2, Tübingen 1967
- Schwenk, E.                Der Marktbegriff. Eine rechtsver-  
gleichende Betrachtung, in: Wirt-  
schaft und Wettbewerb 1960
- Sölter, A.                  Preiswettbewerb in der Wirklichkeit,  
in: Kartelle in der Wirklichkeit,  
Festschrift für Max Metzner, hrsg.  
v. L. Kastl, Köln 1963
- Stackelberg, H. v.        Grundlagen der theoretischen Volks-  
wirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübin-  
gen 1951

- Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, 1968, 1970
- Stein, O. Artikel "Bedarf und Bedürfnis", in: HdSW, Band 1, Tübingen 1956
- Steinbrück, K. Vom unvollkommenen Markt zur heterogenen Konkurrenz, Frankfurt 1951
- Thoma, F. Urlaub von der Stange, Wie ist das touristische Massengeschäft zu bewältigen?, in: SZ v. 22./23.8.1970
- Titus, A. Konzentration gegen Absturz in der Flugtouristik, in: Junge Wirtschaft, Bad Godesberg, 17. Jg. 1969, Nr. 8
- Triffin, R. Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory, Cambridge 1956
- Tuchtfeldt, E. Organisierte Markttransparenz und Wettbewerb, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, Bern 1966
- Weber, W. Das Nachmachen gehört zur Branche, in: Die Zeit v. 8.9.1967
- Weber, W. Weite Welt für Wohlstandsbürger, in: Die Zeit v. 2.9.1966
- Woll, A. Der Wettbewerb im Einzelhandel. Zur Dynamik der modernen Vertriebsformen, Berlin 1964
- Woll, A. Zur wettbewerbspolitischen Bedeutung der Markttransparenz, in: Festschrift für Theodor Wessels, Berlin 1967; (weiterhin zitiert als: Woll, A.: Markttransparenz)
- Wiese, L. v. Artikel "Wettbewerb" (I), in: HdSW, Band 12, Tübingen 1965
- Wöhe, G. Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., 1967



## L e b e n s l a u f

Am 22. September 1941 wurde ich als zweites Kind des Bundesbahndirektors Theodor Schlegel und seiner Ehefrau Gertrud Schlegel, geb. Dicknether, in München geboren.

Von Herbst 1947 bis Sommer 1951 besuchte ich die Gebele-Volksschule in München, dann das humanistische Wilhelmsgymnasium in München, wo ich im Sommer 1961 die Reifeprüfung ablegte.

Anschließend wurde ich zur Bundeswehr einberufen, aus der ich nach Ableisten einer zweijährigen Dienstzeit als Leutnant ausschied.

Im Wintersemester 1963/64 begann ich mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München und legte dort im Februar 1968 die Prüfung für Diplom-Kaufleute ab.

Seit Sommer 1968 promoviere ich an der Universität Erlangen-Nürnberg, und zwar zunächst neben einer beruflichen Tätigkeit im Reisegewerbe, welche ich im April 1970 beendete.





## Offsetdruck-Fotodruck

---

J. Hög, 8520 Erlangen Hauptstr. 109, (Nähe Martin-Luther-Platz) Tel. 22990

---